

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka / Hankintalogistiikka

Mikko Eholä & Olli-Heikki Haverinen

HANKINNAN TYÖKALUJEN KÄYTTÖ KYMENLAAKSOLAISISSA PK-  
YRITYKSISSÄ

Opinnäytetyö 2013

# TIIVISTELMÄ

## KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

### Liiketoiminnan logistiikka

Ehola, Mikko & Haverinen, Olli-Heikki Hankinnan työkalujen käyttö kymenlaaksolaisissa pk-yrityksissä

Opinnäytetyö 49 sivua + 6 liitesivua

Työn ohjaaja KTM Suvi Johansson

Toimeksiantaja KymiTechnology

Maaliskuu 2013

Avainsanat hankinnan työkalut, hankinta, hankintastrategia

Opinnäytetyö käsittelee hankinnan työkaluja, kuten ABC- ja Spend-analyysiä, sekä niiden käyttöä kymenlaaksolaisissa pk-yrityksissä. Lisäksi työssä käsitellään erilaisia hankintatoimen kehitysmahdollisuuksia. Tutkimusongelmana oli selvittää hankinnan työkalujen käytön yleisyyttä kymenlaaksolaisissa pk-yrityksissä.

Tutkimus on kvantitatiivinen, ja sen teoriaosuus koostuu hankinnan työkalujen tarkastelusta sekä hankintatoimen kehitysmahdollisuuksista. Kyselytutkimusta käytettiin tiedonkeruuseen ja se lähetettiin yhteensä kolmeen kymmeneen yhdeksään yritykseen. Kysely tehtiin täytettäväksi Internetin välityksellä, jotta siitä saataisiin mahdollisimman vastaajaystävällinen.

Kyselyyn vastasi kymmenen yritystä, jolloin kyselyn vastausprosentti oli noin 26 prosenttia. Opinnäytetyön tavoite on osittain toteutunut, sillä kyselytutkimukseen osallistuneiden yritysten vastauksista voidaan todeta, että hankinnan työkaluja ei juurikaan hyödynnetä. Pienestä vastausprosentista johtuen ei voida kuitenkaan tehdä yleisiä johtopäätöksiä kymenlaaksolaisten pk-yritysten hankinnan työkalujen käytöstä.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Logistics

Ehola, Mikko & Haverinen, Olli-Heikki The Usage of Sourcing Tools in Small and Medium-Sized

Companies in the Area of Kymenlaakso

Bachelor's Thesis

49 pages + 6 pages of appendices

Supervisor

Suvi Johansson, MBA

Commissioned by

Kymi Technology

March 2013

Keywords

sourcing tools, procurement, procurement strategy

In this thesis the use of sourcing tools such as ABC-analysis and Spend-analysis in small and medium-sized companies was studied in Kymenlaakso area. In addition this thesis explored different possibilities how to improve business procurement. The re-search problem was to figure out how commonly the sourcing tools were used in small and medium sized-companies in the area of Kymenlaakso.

This is a quantitative study and its theoretical part consisted of different sourcing tools and how to use them to improve business procurement. A survey was used to gather information and it was sent to a total of thirty-nine companies. The survey was designed to be filled on the Internet so it would be as respondent-friendly as possible.

The survey was answered by ten companies resulting in a response rate of around 26 percent. The objective of this study was partially fulfilled since it could be concluded that the companies which replied to the survey were not quite utilizing the different acquisition tools that were available. Due to the small response rate one cannot draw general conclusions about the usage of sourcing tools in small and medium-sized companies around the area of Kymenlaakso.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	HANKINNAN TYÖKALUT	7
2.1	Spend-analyysi	7
2.2	SWOT-analyysi	9
2.3	ABC-analyysi	12
2.4	Make or buy	15
2.5	Hankinnan portfolioanalyysi	17
2.6	TCO	21
3	HANKINTATOIMEN KEHITYSMAHDOLLISUUKSIA	23
3.1	Suhtautuminen hankintaan	24
3.2	Hankintastrategia	25
3.3	Hankintojen organisointi	26
3.3.1	Keskitetyn organisaation edut ja haitat	27
3.3.2	Hajautetun organisaation edut ja haitat	27
3.3.3	Hybridiorganisaatio	28
3.4	Henkilöstö	28
3.5	Toimittajamarkkinat ja niiden hallinta/johtaminen	30
3.5.1	Yksi vai useampi toimittaja?	30
3.5.2	Gloaali vai paikallinen toimittaja?	31
3.5.3	Läheinen vai etäinen yhteistyö?	31
3.6	Ulkoistaminen	32
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	34
4.1	Hankinnan työkalut	35
4.2	Hankintastrategia	39
4.3	Hankintahenkilöstö	42

4.4 Toimittajasuhteet	44
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	45
6 POHDINTA	46
LÄHTEET	47
LIITTEET	
Liite 1. Saatekirje	
Liite 2. Kyselytutkimus	
Liite 3. Saatekirje 2	

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyömme aiheena on selvittää hankinnan perustyökalujen ja analyysimenetelmien käyttöä kymenlaaksolaisissa pk-yrityksissä. Keräämme teoria-aineistoa kotimaisesta ja ulkomaisesta kirjallisuudesta sekä pyrimme löytämään luotettavia tietokantoja Internetistä. Työn sisällön ja ulkoasun luotettavuuden varmistamiseksi käytimme Kymenlaakson ammattikorkeakoulun opinnäytetyön dokumentointiohjeita sekä Tutki ja kirjoita -kirjaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997). Tavoitteenamme on tuottaa mahdollisimman kattava ja luotettava teoriaosuus opinnäytetyöhömmme.

Aiheen idea syntyi henkilökohtaisesta keskustelusta Kymenlaakson ammattikorkeakoulun opinto-ohjaajan kanssa. Aihe kuulosti mielenkiintoiselta ja selkeältä kokonaisuudelta. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on KymiTechnology, joka on osa Kymenlaakson ammattikorkeakoulua. KymiTechnology tarjoaa Kymenlaakson ammattikorkeakoulun osaamista ja resursseja yrityksille. Toiminnan tarkoituksena on kehittää lähialueen yrityksiä ja tukea niiden kasvua. (KymiTechnology tarjoaa KyAMK:n osaamisen yritysten ja yhteisöjen käyttöön 2009.)

Lähtöolettamuksemme on, että hankinta koetaan useissa yrityksissä vielä tukitoiminnoksi, mutta sen tärkeyden ymmärtäminen on kasvanut ja monissa yrityksissä hankinta on jo strateginen toiminto. Yrityksien toiminnan kustannuksista suuri osa koostuu tuotannon tai palveluiden tuottamiseen vaadittavista hankinnoista. Hankittavien materiaalien ja palveluiden osuus on kokonaiskustannuksista 40–80 %:n välillä (Lehtonen 2004, 81). Tällä hetkellä hankinnan vastuulle jätetään usein vain tuotannon tarvitsemat raaka-aineet ja tarvikkeet. Edellä mainitut hankinnat ovat kuitenkin usein kaukana kokonaishankintojen kustannuksista. Tästä syystä yritysten onkin järkevää kehittää yhteistyötään hankinnan ja muiden organisaation osapuolten välillä. Esimerkiksi hankintavaiheen aikana tehdyt säästöt näkyvät tuloksessa. Tulee kuitenkin myös muistaa punnita vaikkapa tuotantolinjalaitteen pitkäikäisyyden kannalta käyttövarmuutta sekä varaosien saatavuutta ja niin edelleen. Suunnitelmallisuutta hankintatoimen strategisissa ja jopa operatiivissa ostoissa

edesauttavat erilaiset hankinnan käyttöön tarkoitetut analysointimenetelmät. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan (2008, 61) yrityksiin tulisi pyrkiä eroon vanhentuneesta reaktiivisesta hankintatoiminnasta ja siirtyä ennakoivaan eli proaktiiviseen hankintatoimintaan.

Käyttämällä teoriaosuudessa käsiteltäviä työkalu- ja analysointimenetelmiä yritykset voivat kehittää hankintojaan (Hankintatoiminnan kehittäminen 2004).

Aikaisempaa tutkimusta aiheesta ei ole tehty. Tutkimusongelmana on selvittää, miten laajasti yritykset hyödyntävät hankinnan työkaluja Kymenlaaksossa. Rajaamme tutkimuksen käsittelemään vain Kymenlaaksossa toimiva pk-yrityksiä, koska KymiTechnologyn tarkoitus on tuottaa kehittävää tietoa paikallisille yrityksille.

## 2 HANKINNAN TYÖKALUT

Hankinnan työkalut ovat luotu ja kehitetty helpottamaan ostavan yrityksen päätöksentekokykyä. Työkalu voi antaa tiedot nykyisestä tilanteesta tai ohjata yritystä keskittämään hankintojaan. Hankkivan yrityksen on myös ymmärrettävä, että hankittaessa tuotetta kustannuksia on muitakin kuin pelkkä tuotteen ostohinta. Tätä varten on työkaluja kuten TCO ja Spend-analyysi. (Karrus 2001, 236, 238.)

### 2.1 Spend-analyysi

Spend-analyysi tunnetaan paremmin nimellä hankintojen kartoitus. Analyysin tarkoituksena on selvittää, mihin yrityksen rahat käytetään. Spend-analyysi tehdään yrityksessä, kun yritys alkaa kehittää hankintojaan. Yrityksen on tärkeä tietää hankintojensa kokonaismäärät ja niiden jakautuminen. Usein yritykset eivät itsekään tiedä hankintojensa kuluja ja määriä, sillä tieto on pirstaloitunut ympäri yritystä. Hankintojen kartoittaminen on tärkeää, jotta yritys voisi kehittää omia hankintojaan. Kartoituksen jälkeen yrityksen pitäisi olla tietoinen hinnoista, toimittajista, sopimuksista ja hankintoja suorittavista tahoista. Lisäksi yrityksen tulisi tietää toimittajistaan seuraavia asioita kuten toimialat, maantieteelliset sijainnit, toimittajaan liittyvät riskit, riippuvuudet sekä eettisyys ja ympäristöystävällisyys. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 477.)

Spend-analyysin yhtenä tärkeimpänä tarkoituksena on, että yritys hahmottaa erilaisten hankintojen suhteellisuuden yrityksen koko hankinnoista. Spend-analyysistä voidaan tehdä kuvaaja, josta voidaan helposti hahmottaa, mihin yrityksessä on mennyt rahaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 477.)

Spend-analyysillä haetaan vastauksia yksinkertaisiin, mutta vaikeasti vastattaviin kysymyksiin. Alla on Ilorannan & Muhosen lista (2008, 478–479) kysymyksistä, joihin Spend-analyysin pitäisi pystyä vastaamaan:

Mihin tarkoitukseen ostetaan?

Kuinka paljon ostetaan?

Mistä ostetaan (toimialat, markkina-alueet)?

Minkälaisilta toimittajilta ostetaan?

Miten usein ostetaan?

Kuka ostaa?

Kuka päättää ostamisesta ja tekee valinnat?

Millä periaatteella ostetaan?

Minkälaisia hintoja on maksettu eri toimittajille organisaation eri osissa?

Miten hinnat ovat kehittyneet ajan kuluessa?

Kuinka hankintojen toteutumista seurataan ja kenelle raportoidaan?

Mistä tiedot saadaan?

Miten kehittymistä mitataan?

Miten säästöjä ja hyötyjä mitataan?

Mitä ostetaan?

Spend-analyysin avulla yrityksellä on alkutiedot hankintojen luokittelua ja ohjausta sekä toimittajien luokittelua ja hallintaan varten. Analyysin avulla yritys pystyy kehittämään ja poistamaan epäkohtia hankinnoissaan. Kehittämisen paikkoina voivat olla esimerkiksi hankintastrategiat tai toimittajien hallinta. Analyysi antaa tiedot menneestä ajasta ja tätä voidaan käyttää hyväksi, kun verrataan nykytilannetta menneeseen. Analyysin avulla nähdään helposti, ovatko markkahinnat nousseet tai laskeneet, onko hankintojen kehitystavoitteissa onnistuttu ja onko hankinnassa olevia epäkohtia osattu korjata. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 478.)



Spend-analyysi täydentää ja antaa tarkempia tietoja kuin perinteinen kuluraportti. Se myös tukee yrityksen strategista päätöksentekoa ja helpottaa hankintojen johtamista. (Oulun kaupungin hankintapoliittinen ohjelma 2011.)

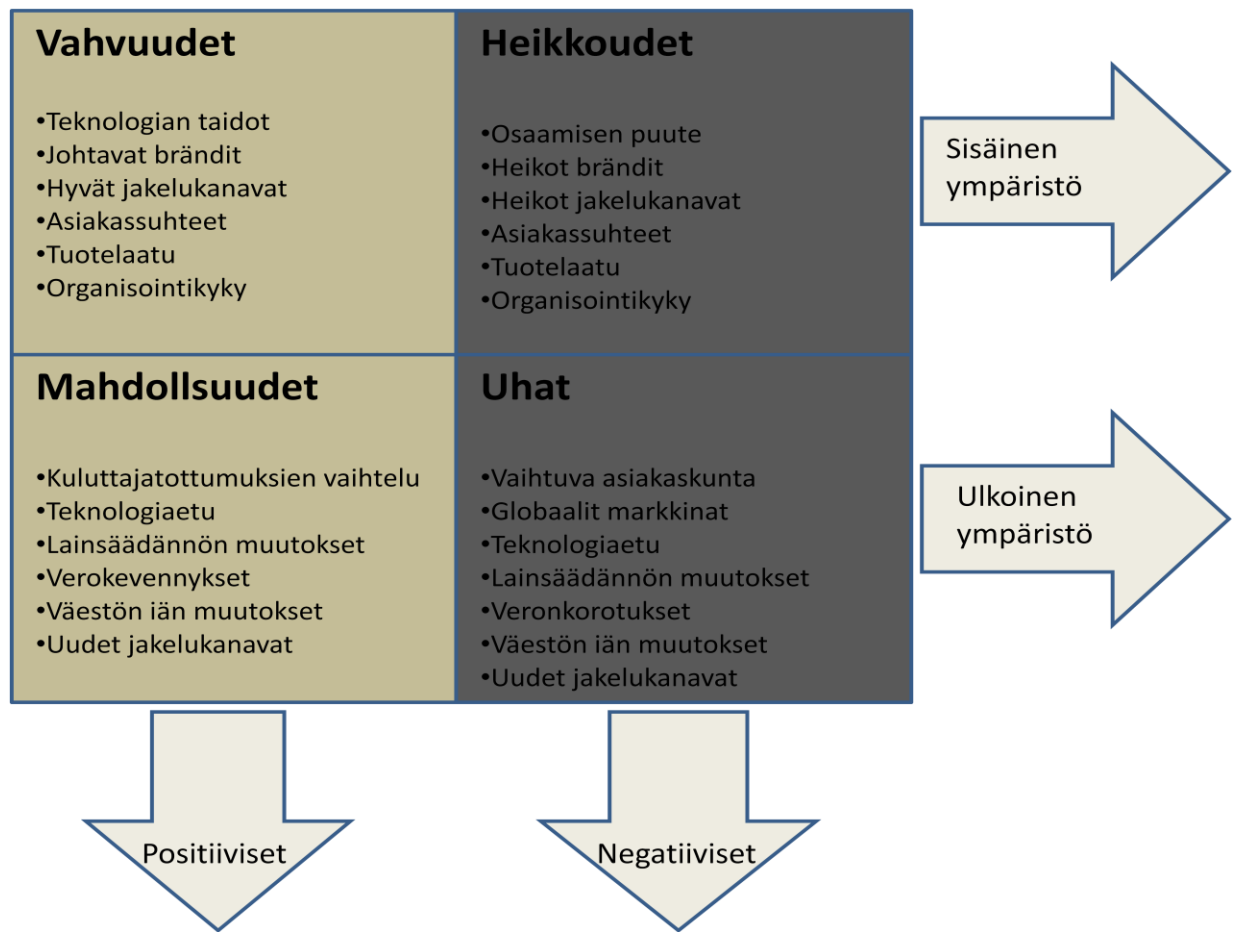
Spend-analyysiin olisi hyvä yhdistää ABC-analyysi (sivu 12), jotta osto-osasto käyttäisi enemmän aikaa A- ja B-tuotteiden kustannuksiin, kun E- tai F-tuotteisiin. (Kustannusanalyysi 2013.)

## 2.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on nelikenttäanalyysi. SWOT on lyhenne englannin kielen sanoista strenghts, weaknesses, opportunities ja threats. Suomeksi nämä tarkoittavat vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Vahvuudet ja heikkoudet liittyvät yrityksen omiin toimintoihin, kun taas mahdollisuudet ja uhat liittyvät yrityksen ulkopuolisiin tekijöihin. (SWOT-analyysi 2012.)

SWOT-analyysi on yksinkertainen ja nopea tapa tarkastella omia sekä toimittajien vahvuuksia ja heikkouksia. SWOT-analyysin tavoitteena on siis saada aikaan yleiskuva vallitsevasta tilanteesta yrityksessä. Analyysi voidaan tehdä ryhmissä tai yksilötyönä. Suositeltavaa olisi, että useampi henkilö tekisi SWOT-analyysin, sillä silloin asioita arvioidaan subjektiivisesti. Toisen mielestä joku asia voi olla uhka, ja toinen taas voi pitää sitä mahdollisuutena. (Lindroos & Lohivesi 2004, 35, 217.)

SWOT-analyysi voidaan tehdä nelikenttään tai taulukon omaisesti. SWOT-analyysi on erinomainen työkalu yrityksen strategian luomisessa. Sitä voidaan käyttää myös ongelmien tunnistamiseen, niiden arviointiin ja poistamiseen. SWOT-analyysin avulla voidaan tutkia yrityksen tuotteita, palveluita tai toimintoja. Yrityksen vahvuuksia voivat olla esimerkiksi osaava hankintahenkilöstö. Vahvuuksia ei kuitenkaan ole uusi tuote eivätkä kasvavat markkinat. Heikkouksia yrityksessä voi olla esimerkiksi huono kielitaito hankinnan parissa työskentelevillä. Mahdollisuuksia voisivat taas olla esimerkiksi uudet ulkomaiset toimittajat. Kilpailevien yritysten fuusioituminen on esimerkki ulkoisista uhkista, sillä se voi heikentää oman yrityksen markkina-asemaa. Alla oleva kuva 1 havainnollistaa erinomaisesti, mitä yritysten SWOT-analyysihin voi sisältyä. (Have, Have & Stevens 2003, 185-186.)



Kuva 1. SWOT-analyysialusta (SWOT-analyysialusta 2012)

Taulukkoon tehtävä analyysi alkaa seuraavien asioiden listauksesta: käydään läpi nykytilan ja lähitulevaisuuden markkinatilanteen erityispiirteet, tarkennetaan nykyistä ostostrategiaa kuvaavat termit sekä tehdään luettelo ostoon liittyvistä vahvuuksista ja heikkouksista. Sen jälkeen arvioidaan ostostrategiaa, mitä vahvuuksia ja heikkouksia ostolla on, ja lisätään se markkinoita kuvaavaan kohtaan. Merkintöinä käytetään + tai – ja jos markkinatilanteella ei ole vaikutusta merkinä on 0. Merkintää + käytetään, mikäli vahvuus on eduksi ko. asiassa tai markkinatilanne vähentää heikkouden merkitystä. – merkkiä taas käytetään, mikäli markkinatilanne vähentää vahvuuden merkitystä tai heikkous heikentää lisää yrityksen asemaa. Kuvassa 2 on esimerkki, miltä taulukon tulisi näyttää. (Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö & Vepsäläinen 1995, 233–234.)

	Yhtenevät laatuvaatimukset	Kilpailua tulee lisää	Läpimenoajat lyhyemmiksi	Asiakassovelluksia lisää	Vihreät arvot lisääntyvät	+	-
<b>Nykyinen ostostrategia</b>							
<b>Kilpailuttaminen</b>	+	+	-	-	0	2	2
<b>Suora osto ilman välikäsiä</b>	0	+	+	0	0	2	0
<b>Vahvuudet</b>							
<b>Ostajat kokeneita</b>	0	+	+	+		3	0
<b>Laadunvalvonta tiukkaa</b>	0	0	-	-	-	0	3
<b>Ost. materiaalit hyvin spesifioitu</b>	+	+	+	+	+	5	0
<b>Heikkoudet</b>							
<b>Ostajilla jatkuva aikapula</b>	-	+	+	+	0	2	1
<b>Ostomäärien suunnittelu retuperällä</b>	0	0	-	-	0	0	2
<b>Toimittajat ovat kaukana</b>	0	0	-	-	-	0	3
					<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>11</b>

Kuva 2. SWOT-analyysitaulukko (Koskinen ym. 1995, 234)

SWOT-analyysiä voi jalostaa tekemällä erilaisia strategioita. Kuvassa 3 on osoitettu, minkälaisia strategioita voi olla, jos SWOT-analyysiä laajennetaan. SO-strategialla tarkoitetaan sitä, että vahvuuksia käytetään mahdollisuuksien hyödyntämiseen. WO-strategialla puolestaan tarkoitetaan sitä, että käytetään mahdollisuuksia tulevien heikkouksien voittamiseen. ST-strategialla vahvuuksia pyritään hyödyntämään uhkien välttämiseksi tai minimoimiseksi. WT-strategialla on pyrkimys minimoida heikkoudet ja välttää uhat. (Have, Have & Stevens 2003, 187.)

	Vahvuudet (S)	Heikkoudet (W)
Mahdollisuudet (O)	SO-strategia Vahvuuksien avulla hyödynnetään mahdollisuuksia	WO-strategia Vahvuuksien avulla voitetaan heikkoudet
Uhat (T)	ST-strategia Vahvuuksia käyttämällä torjutaan uhkia	WT-strategia Minimoidaan heikkoudet, jotta vältellään uhkia

Kuva 3. SWOT strategia-alusta (Have, Have & Stevens 2003, 188)

SWOT-analyysi ei ole niin yksinkertainen kuin miltä se näyttää, sillä kun yritys on tehnyt analyysin, tulee sen miettiä, miten saatuja tuloksia voidaan hyödyntää; pitäisikö keskittyä omiin vahvuuksiin ja kehittää mahdollisuuksia, vai pitäisikö pyrkiä korjaamaan heikkouksia ja varautua uhkiin? (Have, Have & Stevens 2003, 188.)

### 2.3 ABC-analyysi

ABC-analyysi on eräs suosituimmista hankinnan työkaluista. Sitä käytetään hankittavien nimikkeiden luokitteluun ja arvioimiseen. Sen avulla voidaan tunnistaa yrityksen tuottavimmat ja toisaalta vähiten tuottavat hankinnat. ABC-analyysin avulla voidaan myös selvittää, toimivatko eri nimike-, tuote- tai toimittajaryhmät samankaltaisesti. Hankittavat tuotteet asetetaan analyysissä suuruusjärjestykseen, joka tehdään yleensä euromääräisen perustein. Tämän jälkeen lasketaan jokaisen nimikeryhmän suhteellinen osuus kokonaismäärästä. Seuraavaksi hankinnat luokitellaan siten, että A ilmaisee tärkeintä ryhmää, B seuraavaksi tärkeintä ryhmää jne. (ABC-analyysi 2013.) Tarkempaa tietoa hankintojen luokittelusta myöhemmin.

Nykyään varastojen inventaariota valvotaan automaattisesti erilaisten hallintajärjestelmien avulla. Kuitenkin onnistuneeseen varastonohjaukseen tarvitaan muutakin kuin automaattista valvontaa, jotta kaikki toimisi ongelmitta. Varastojen

valvonta kannattaa kohdentaa oikeisiin tuotteisiin. Ei ole järkevää uhrata paljon aikaa halvoille tuotteille, jotka eivät strategisesti ole yritykselle merkittäviä. Esimerkiksi hyvin harvat yritykset seuraavat paperi- tai kulutustarpeidensa käyttöä. Toisaalta hyvin kalliit tuotteet edellyttävät hankintaosastolta tarkkaa suunnittelua pelkän varastoseurannan lisäksi. Esimerkiksi lentokoneiden moottorit ovat hyvin kalliita, joten lentoyhtiöillä täytyy olla reaaliaikaista tietoa varaston tilasta niin varaosien kuin varamoottoreidenkin suhteen. (Waters 2009, 362–363.)

ABC-analyysiä voidaan käyttää esimerkiksi teollisuusyrityksen tarpeisiin asettamalla hankittavat tuotteet suuruusjärjestykseen. Teollisuusyrityksien tapauksessa tuotteiden järjestys asetetaan rahallisen arvon mukaan pienimmästä suurimpaan. Tätä seuraa eri tuotteiden prosentuaalisen arvon laskeminen verrattuna hankintojen kokonaisarvoon. (ABC-analyysi 2013.)

ABC-analyysiä käyttäen voidaan myös yhtä hyvin selvittää eri toimittajien merkitystä yrityksille. ABC-analyysiä on mahdollista soveltaa lisäksi moneen muuhun tarkoitukseen, kuten volyymiin, kustannuksiin tai myyntiin. Juuri tämä monipuolisuus tekee siitä erittäin käyttökelpoisen työkalun yrityksille. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 189.)

ABC-luokituksia voidaan tehdä tuotteiden tai tuoteryhmien lisäksi myös toimittajille. Yrityksistä riippuen voi olla loogista luokitella toimittajia tuoteryhmien mukaan. Esimerkiksi raaka-ainevalmistajista voidaan laatia oma ABC-analyysi tai vaihtoehtoisesti toimittajia voidaan luokitella puhtaasti euromääräisin perustein. ABC-luokitusta voidaan laajentaa esimerkiksi jopa f:ään asti. Lisäksi luokitukseen voidaan lisätä yritykselle strategiset tuotteet merkillä ”SPE”. Syitä SPE-luokitukseen voi olla esimerkiksi toimittajat, jotka toimittavat tuotteita, joita muut eivät valmista tai ovat lopettaneet valmistuksen. SPE-kategorian tuotteita tai toimittajia ei voida sijoittaa ABC-kategorioihin. (Salmivuori 2010, 38, 41, 44.)

Uusille tuotteille tai uusille toimittajille voidaan myös luoda oma luokitus ABC-luokitteluun. Uudet tuotteet tai toimittajat on loogista nimetä ”NEW”-kirjainyhdistelmällä. Mikäli toimittaja tai tuote kuuluu NEW-kategoriaan, se tulisi vaihtaa ABC-luokkaan 12 kuukauden kuluttua sillä sen jälkeen pystytään vertaamaan

edellisvuoden vastaavaan kuukauteen ja siinä tapahtuneeseen muutokseen.  
(Salmivuori 2010, 43.)

ABC-analyysin avulla voidaan siis selvittää esimerkiksi kuinka monta toimittajaa kuuluu raaka-ainetuoteryhmän C-kategoriaan. Yritys pystyy tätä kautta karsimaan toimittajia tai puntaroimaan, tarvitseeko yritys kyseistä tuotetta. Toimittajien karsimisella voidaan pienentää yrityksen laskutuskuluja, mikäli laskut tulevat kootusti samalta toimittajalta, tai vaihtoehtoisesti yritys voi karsia varastoon sitoutunutta pääomaa muuttamalla sen kaupintavarastoksi. Näin hankintatoimelle jää enemmän aikaa keskittyä strategisesti tärkeämpiin tuotteisiin tai toimittajiin. (Karrus 2001, 237–238.)

ABC-analyysin pohjalta voidaan tyypillisesti tunnistaa tärkeydeltään hyvinkin erilaisia luokkia, joita kannattaa ohjata eri tavoin:

- A-luokka on tärkein, ja se muodostaa suurimman osuuden hankintojen arvosta. Hankittavien nimikkeiden ja toimittajien määrät ovat vähäisiä.
- B-luokkaan kuuluvat hankintojen osuudet eivät ole yhtä merkittäviä kuin A-luokan, mutta siihen kuuluu enemmän nimikkeitä ja toimittajia.
- C-luokkaan sijoitetaan nimikkeet ja toimittajat, joiden merkitys on vähäisempi kuin A- ja B-luokan, mutta niiden määrä on suurempi.

ABC-analyysiä on useimmiten kuitenkin järkevää laajentaa C-luokkaa pidemmälle, jotta saataisiin tarkempia tuloksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 481.)

ABC-analyysi pohjautuu 80/20-sääntöön, joka tunnetaan myös Pareton periaatteena. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa 80 % hankintojen arvosta muodostuu 20 %:sta hankituista nimikkeistä. 80/20-sääntöön tulee suhtautua lähinnä yleisenä ohjeena eikä absoluuttisena faktana, sillä lukujen suhde voi vaihdella esimerkiksi 90/10- tai 90/5-sääntöön. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 481–482.)

ABC-analyysin heikkoutena voidaan pitää sen yksipuolisuutta. Vaikka analyysiä voidaan soveltaa monipuolisesti eri käyttötarkoituksiin, se voi antaa liian yksipuolisia tietoja, jolloin voidaan tehdä vääriä johtopäätöksiä. (Hokkanen ym. 2011, 189.)

## 2.4 Make or buy

Make or buy-analyysissä on nimensä mukaisesti kysymys siitä, että kannattaako tuote tai palvelu tehdä itse vai ostaa kokonaan tai osissa muualta. Donald Waters (2009, 309) on listannut teoksessaan muutamia toteamuksia, jotka selventävät hyvin erilaisia tilanteita, joissa make or buy-analyysiä olisi syytä käyttää.

- Olisiko yrityksen viisasta ulkoistaa tilintarkastus vai palkata työntekijöitä kyseiseen tehtävään?
- Tulisiko televisioyhtiön tuottaa ohjelmat itse vai ostaa valmiita formaatteja toisilta yrityksiltä?
- Kannattaako yrityksen järjestää itse ruokailupalvelut tiloihinsa, vai olisiko järkevämpää käyttää jo asiantuntevan yrityksen palveluita?
- Viimeisenä Waters listaa tilanteen, jossa pohditaan, kannattaisiko yrityksen ulkoistaa toimiaan kolmannelle osapuolelle vai pitää toiminta omissa käsissään.

Make or buy-analyysillä halutaan siis selvittää, tuleeko yritykselle halvemmaksi tehdä jokin asia itse vai ostaa se toiselta palveluntarjoajalta. (Waters 2009, 309.)

Make or buy-analyysin käytöstä todetaan, että ulkoistamisen etuina voidaan nähdä erikoistuneet toimittajat, jotka kykenevät tehokkaampaan toimintaan ja volyyminhallintaan. Tehokkaampi toiminta ja volyyminhallinta mahdollistavat tuotteen tai palvelun tarjoamisen edullisemmin. Seuraavia etuja mainitaan myös ulkoistamisen hyväksi: erikoistumisen haluttuun osaan tai palveluun, pienemmät varastotasot ja riskit sekä joustavuuden. (Waters 2009, 310.)

Muun muassa seuraavia asioita pidetään itsenäisen valmistamisen etuina: Valmistetun tuotteen valvominen on omissa, käsissä ja näin ollen valmistusprosessia voidaan seurata tehokkaammin, jonka myötä luotettavuus ja tuotteen saatavuus on turvattu. Valmistamalla itse voidaan suunnitella valmistuserien suuruutta, tuotteita voidaan räätälöidä täysin omien tarpeiden mukaisesti ja tuotteen valmistamisella on lyhyet

läpimenoajat. Itsenäinen valmistaminen mahdollistaa myös ylijäämäresurssien käytön sekä antaa mahdollisuuden suojella tuotteen muotoilua. (Waters 2009, 310.)

Yritykset tekevät usein strategisia make or buy-päätöksiä, mutta toiminnan kehittyessä voidaan usein huomata, että eteen tulee yllättäviä tilanteita, jotka voivat vaatia uusien taktisempien make or buy-selvitysten tekoa. Esimerkkejä tilanteista joissa, ylimääräisiä make or buy-päätöksiä tulisi tehdä, ovat muun muassa toimittajan heikko suorituskyky, kustannusten yllättävät heilahtelut, vaihteleva kysynnän määrä, rajoitettu tuotantokapasiteetti sekä muokkaustarpeet olemassa olevalle tuotteelle. Päätöksenteon helpottamiseksi yleisenä nyrkkisääntönä voidaan tehdä seuraavanlainen johtopäätös, jos yritys omistaa suurimman osan tuotantoon tarvittavista resursseista on viisasta päätyä valmistamaan tuote itse. Pienet investoinnit tarvittaviin työkaluihin, henkilöstöön tai laitteistoon yleensä riittävät, jotta työ saadaan tehtyä yrityksen sisällä. (Burt, Dobler & Starling 2003, 308.)

Käytännössä yrityksen päätöksentekoon make or buy-tilanteissa tulisi vaikuttaa seuraavat tekijät:

- Taloudelliset tekijät - yrityksiä tulisi puntaroida molempien vaihtoehtojen kustannuksia.
- Operatiiviset tekijät - yrityksiä on mietittävä omia mahdollisuuksiaan muun muassa tuotannon, äkillisten kysynnän muutosten, joustavuuden ja luotettavuuden suhteen.
- Strategiset tekijät - yrityksiä tulee miettiä päätösten strategisia vaikutuksia. Mikäli päädytään valmistamaan, itse voidaan joutua tekemään esimerkiksi pitkäaikaisia sopimuksia tuotantolinjan huoltoyrityksien tai raaka-ainetoimittajien kanssa. Toisaalta ulkoistamisella sitoudutaan ulkopuoliseen toimittajaan.

Tämän hetken trendi on kuitenkin selvästi eri toimintojen ulkoistamisen kannalla, ja Watersin mukaan sitä puoltavat argumentit ovat selvästi vakuuttavampia. (Waters 2009, 309–310.)



## 2.5 Hankinnan portfolioanalyysi

Kraljickin matriisi on Peter Kraljickin mukaan nimetty analyysi, jonka hän on kehittänyt vuonna 1983. Se on edelleen tärkeä ja toimiva työkalu hankintaorganisaatioissa. Kraljickin matriisi tunnetaan myös hankinnan portfolioanalyysinä. Samantyyllisiä matriiseja/analyysyjä on esitetty myös vuoden 1983 jälkeen. Geldermanin väitöskirjassa on erinomainen yhteenveto kaikista matriiseista vuosikymmenien varrelta. Geldermanin mielestä alkuperäinen Peter Kraljickin matriisi on yhä käyttökelpoinen, johtuen sen yksinkertaisuudesta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 142.)

Hankinnan portfolioanalyysi ei ole pelkästään hankittavien nimikkeiden luokitteluväline, vaan sen avulla yritys pystyy luomaan ostostrategian ja siten kehittämään hankintojaan. (Koskinen ym. 1995, 235.)

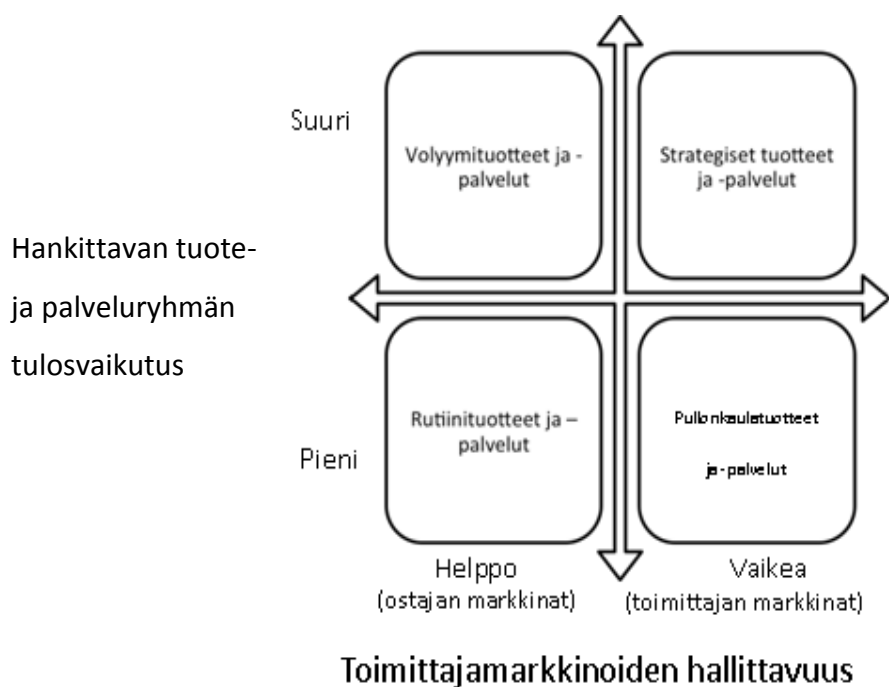
Hankinnan portfolioanalyysissä luokitellaan hankintoja niiden tärkeyden ja niihin liittyvien riskien perusteella nelikenttään. Lähtökohtana on, että yrityksen näkökulmasta kaikki hankitut tuotteet ja palvelut eivät ole samanarvoisia. Siksi hankittavia tuotteita ja palveluita tulee tarkastella, käsitellä ja ohjata eri tavoin. Portfolioanalyysin avulla voidaan nopeasti ja helposti verrata hankittavan tuote- tai palveluryhmän tärkeyttä toimittajamarkkinoiden riskeihin ja haastavuuteen. Tärkeää on huomata, että portfolioanalyysissä tarkastellaan hankittavia tuote- ja palveluryhmiä, eikä toimittajia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 142.)

Hankinnan portfolioanalyysissä on kaksi ulottuvuutta: hankinnan tulosvaikutus sekä toimittajamarkkinoiden vaikeudet ja riskit. Ensimmäinen ulottuvuus liittyy hankittavan tuotteen tai palvelun tulosvaikutukseen yrityksessä. Olettamuksena voidaan pitää, että hankinnan volyymillä voidaan kuvata hankittavan tuotteen tai palvelun tulosvaikutusta. Joillakin hankinnoilla voi olla kokonaiskustannuksiin, yrityksen kannattavuuteen ja loppuasiakkaalle tuotettuun lisäarvoon kustannusosuuttaan suurempikin tulosvaikutus. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 143.)

Toimittajamarkkinoiden vaikeus ja riskit ovat portfolioanalyysin toinen ulottuvuus. Tietäntyypisillä markkinoilla voi olla useita keskenään kilpailevia toimittajia, jotka

pystyvät tarjoamaan hyvin samantyyllisiä tuotteita ja palveluita, joilla he pystyvät täyttämään ostavan yrityksen tarpeet. Tällaista markkinatilannetta kutsutaan ostajan markkinoiksi. Vastakohtana toimittajia, jotka pystyvät tarjoamaan yritykselle tuotteita tai palveluita joita yritys tarvitsee, on vähän. Pahimmillaan toimittajia on vain yksi. Tällaista markkinatilannetta kutsutaan toimittajan markkinoiksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 144.)

Oikealle nelikenttään sijoitetaan sellaiset tuoteryhmät, joissa yksi toimittaja on monopoliasemassa suhteessa ostavaan yritykseen. Vasemmalle tulevat tuoteryhmät, joissa on paljon toimittajia ja kilpailua keskenään. Ensimmäistä kertaa portfolioanalyysiä tehtäessä sijoitetaan monia hankittavia tuote- ja palveluryhmiä hyvin helposti äärioikealle. Tätä perustellaan siten, että muut toimittajat eivät tunne ostajaa niin hyvin tai pysty tarjoamaan tälle samanlaista erityiskohtelua. Tällaisella ajattelumallilla toimittajalle luodaan turhaan monopoliasema ostavaan yritykseen. Kun ajatusmaailmaa rationalisoidaan, voidaankin huomata, että toimittajamarkkinoilla on mahdollisuuksia enemmän. Todellisuudessa kyseinen tuote- tai palveluryhmän kuvaaja voikin kuulua vasemmalle reunalle. On tärkeää osata erottaa tarpeettomat monopoliasemat tietoisesti rakennetuista yhteistyösuhteista yhden toimittajan kanssa. Kuvasta 4 hahmottuu hankinnan portfolioanalyysimalli. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 144.)



Nelikenttään sijoitettavat tuote- tai palveluryhmät ovat hankinnan näkökulmasta hyvinkin erilaisia. Niiden erilaisuudesta johtuen voidaan luoda helposti käytettävä luokittelu, jossa hankinnat jaotellaan volyyymi-, rutiini- ja pullonkaulahankintoihin sekä strategisiin hankintoihin. Seuraavaksi käydään läpi ruutuihin sijoitettavien hankintojen ominaispiirteitä sekä niiden vaikutusta hankintaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 144.)

Volyymituotteilla ja -palveluilla on suuri vaikutus yrityksen tulokseen ja myös hankintavolyyymi on suuri. Toimittajamarkkinat ovat laajat ja vaihtoehtoisia toimittajia on paljon. Esimerkkinä hankittavista tuotteista voivat olla raaka-aineet yritykselle, kuten raakapuu. Volyymituotteet ja -palvelut muodostavat usein suurimman euromääräisen osan yrityksen hankinnoista, vaikka tuotteita tai palveluita olisi vähän. Tässä kyseisessä ryhmässä hankintaorganisaation käyttämät perinteiset kilpailukeinot ovat parhaimmillaan, koska kilpailu on kovaa ja toimittajia on paljon. Lisäksi toimittajan vaihtamisen kustannukset ovat pienet. Tämän vuoksi toimittajien vastakkainasettelu on omiaan tiputtamaan hintaan ja tuomaan näin säästöä yritykselle. Pienikin kustannusten aleneminen tässä ryhmässä voi tuoda isoja säästöjä, koska hankinnan kokonaiskustannukset ovat suuria. Yleisesti käytettyjä hankintamenetelmiä tässä ryhmässä ovat huutokaupat, käänteiset huutokaupat ja elektroniset pörssit. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 145–146.)

Rutiinituotteet ja rutiinipalvelut -ryhmät koostuvat erilaisista hankinnoista, joiden rahallinen arvo ei ole suuri ja joissa on paljon kilpailevia toimittajia. Esimerkkituotteita ovat toimistotarvikkeet, työvaatteet, tulostusratkaisut, puhelimet ja kiinteistöpalvelut. Tämän ryhmän hankittaville tuotteille tai palveluille on tyypillistä se, että hankintaprosessi aiheuttaa suhteessa paljon kustannuksia hankittavan tuotteen tai palvelun arvoon nähden. Esimerkiksi toimistotarvikkeita ei ole järkevää hankkia päivittäin, koska hankkimiseen käytetty aika voi tulla yritykselle kalliimmaksi kuin itse hankittu tuote. Hankintojen automatisointi tai delegointi on tehokas tapa pitää hankinnan kustannukset kurissa. Toimintatapana voi olla esimerkiksi sisäisessä verkossa oleva tilauskaavake, jonka avulla kuka vain voi tilata itselleen toimistotarvikkeita tai kopiopaperia. Teollisuudessa yritys voi ulkoistaa osan hankinnoistaan toimittajalle. Esimerkiksi Würth Oy huolehtii asiakkaiden pulteista, muttereista ja muista pientarvikkeista ja täyttää hyllystön asiakkaan kanssa sovitulla

tavalla. Asiakasyritys voi ottaa tuotteita vapaasti hyllystä, ja laskutus tapahtuu kuukausittain tavaroiden kulutuksen mukaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 146–147.)

Pullonkaulat tuotteet ja -palvelut ovat yrityksen kannalta tärkeitä hankintoja, vaikka euromääräisesti katsottuna hankinnat voivatkin olla pieniä. Tässä ryhmässä on toimittajia vain vähän, joka voi aiheuttaa ongelmia yritykselle. Tämän ryhmän tuotteet koostuvat usein kunnossapidon tarvikkeista ja -palveluista. Esimerkkinä pullokaulat tuotteesta on tuotantokoneen varaosat, joita hankitaan vain yhdeltä toimittajalta. Vaikka hankittavien varaosien arvo olisi pieni, niiden puuttuminen voi aiheuttaa ongelmia, pullonkaulan, ostavan yrityksen tuotannossa. Yritys luo helposti myös itse pullokaulatilanteita tuotekehityksessä ja -suunnittelussa tapahtuneiden huolimattomuuksien takia. Tuotekehityksessä on voitu hakea kilpailuetua jollakin erikoisella osalla tai komponentilla, jota valmistaa vain yksi toimittaja. Jos kyseinen osa tai komponentti on tärkeä osa tuotetta, on ostavan yrityksen hyvin vaikea neuvotella hinnasta ja riippuvuus toimittajaa kohtaan kasvaa vuosi vuodelta ja myös hinta sen rinnalla. Tietojärjestelmähankkeissa päädytään usein tilanteeseen, jossa lisäosan tai uuden ohjelman saaminen yrityksen järjestelmään on saatavilla vain alkuperäiseltä toimittajalta. Ostajan neuvotteluasema hankittaessa uutta lisäosaa vanhaan järjestelmään on olematon, koska myyjä tiedostaa vallitsevan tilanteen. On tärkeää huomata, että hyvin usein ammattimainen myyjä pyrkii luomaan tällaisia loukkuja asiakkailleen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 148.)

Strategiset tuotteet ja -palvelut ovat yrityksen toiminnan kannalta kriittisiä ja myös euromääräisesti suuria. Toimittajien pieni lukumäärä, tai pahimmillaan yhden toimittajan varassa oleminen, luovat haasteita hankkivalle yritykselle. Strategiset tuotteet voivat olla ainutlaatuisia tai pitkälle räätälöityjä, mutta eivät kuitenkaan aina. Tuotteiden ainutlaatuisuuden ja räätälöinnin takia tuotteeseen saattaa liittyä testausvaiheita tai ainutlaatuisia komponentteja, jotka ovat patentein suojattu. Tietotekniikkaa sisältävät komponentit, erikoiskemikaalit tai laivojen moottorit voivat esimerkiksi olla tällaisia tuotteita. Tuotteiden monimutkaisuus ja ainutlaatuisuus luovat sen, että laitteita pitää huoltaa ja kunnostaa niiden koko elinkaaren ajan. Huolloista ja kunnossapidosta vastaavat alkuperäiset toimittajat, sillä tuotteet ovat niin yksilöllisiä. Joissakin tapauksissa vaihtaminen toiseen toimittajaan on mahdollista,

mutta työlästä, sekä aikaa vievä prosessi. Strategisissa tuotteissa ja -palveluissa ei pystytä käyttämään kilpailuttamiseen tarkoitettuja työkaluja, koska kilpailu on vähäistä tai pahimmassa tapauksessa kilpailua ei ole ollenkaan. Siksi ostavan yrityksen on tärkeä pyrkiä luomaan tiivis toimittajayhteistyö, jotta se voi edes jotenkin ohjata suhdetta. Syvä suhde toimittajan kanssa vaatii yhteistyötä yli organisaatiorajojen, minkä takia strategiset hankinnat ovatkin yrityksen vaikeimpia ja monimutkaisimpia hankintoja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 149.)

## 2.6 TCO

TCO tulee englannin kielen sanoista total cost of ownership eli suomennettuna omistamisen kokonaiskustannukset. Sen avulla voidaan selvittää hankittavien nimikkeiden tai tuotteiden myötä kertyviä kustannuksia niiden koko elinkaaren ajalta, sen sijaan että tarkasteltaisiin pelkästään kauppatavaran ostohintaa. Kokonaiskustannusajattelu perustuu ajatukseen, jossa jokaiselle toiminnolle, tehtävälle tai työvaiheelle pystytään määrittelemään hinta niihin käytetyn ajan ja kulujen kautta. Siinä otetaan siis huomioon paljon laajakatseisemmin hankinnasta kertyviä kustannuksia, joihin kuuluvat esimerkiksi kauppatavaran kuljetuskustannukset ja tuotteiden laadun, kestävyys ja käytettävyyden mahdollinen vaikuttavuus niiden elinkaarella kertyviin kustannuksiin. Lopullisen tuotteen kokonaiskustannukset saadaan selville laskemalla sen käyttöiält kertyneiden toimintojen summa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 185–186.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 185) ovat tuoneet esille tapauksia, joissa olisi päädytty hankkimaan edulliset kopiokoneet. Verrattuna kalliimpiin vaihtoehtoihin, edullisempien kopiokoneiden käyttövarmuus voi olla heikompi. Toimintavarmuudesta johtuvien huoltojen ja seisokkien aiheuttamat kokonaiskustannukset voivat näin ollen muodostua suuremmiksi kuin laitteiden hankintavaiheessa tehdyt säästöt. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 185) esittävät myös tapauksen, jossa halvan automerkin ilmastointilaitteiden hankinnassa tehdyt säästöt vaikuttavat siihen, että asiakas voi päätyä valitsemaan kokonaan toisen auton, jossa ilmastointijärjestelmä toimii automaattisesti tai se on helppokäyttöinen. Tällaisessa tilanteessa autonvalmistaja siis menettää asiakkaita ilmastointilaitteiden hankintavaiheessa tehtyjen säästöjen vuoksi. Esimerkeistä käy ilmi, kuinka oleellista on tarkastella avarakatseisesti hankintapäätöksiä pelkän hankintahinnan sijaan. Kustannuksia voi kertyä pitkällä

aikavälillä merkittäviä summia, jotka ylittävät hankintavaiheessa tehdyt säästöt. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 185–186.)

Etenkin operatiivisella tasolla voi yrityksille muodostua ongelmaksi eri päätösten kautta muodostuvien suorien ja epäsuorien kustannusten arviointi, kun niitä ei ole otettu huomioon koko yrityksen tasolla. Harkitsemattomat päätökset saattavat aiheuttaa odottamattomia seurauksia yritykselle. Esimerkiksi tuotannon läpimenoaikojen muutokset voivat johtaa varastotilanteen heilahteluihin, ja tämä voi vaikuttaa asiakaspalveluun. (Christopher 2011, 67.)

Kokonaiskustannukset voidaan jakaa kolmeen ryhmään: hankintoja edeltäviin kustannuksiin, hankinnan aikaisiin kustannuksiin ja hankinnan jälkeisiin kustannuksiin. Kuvassa 5 on Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 188) esittämiä tyypillisiä kustannusosia kategorioittain.

<h1>Kokonaiskustannukset</h1> <h2>(TCO)</h2>		
<b>Ennen hankintaa kustannuksia aiheuttavat mm. seuraavat tekijät:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tarpeen identifiointi</li> <li>Tarveanalyysi</li> <li>Toimittajien etsintä</li> <li>Toimittajien arviointi ja laadunvarmistus</li> <li>Toimittajan valinta</li> <li>Toimittajan kehittäminen</li> </ul>	<b>Hankinnan yhteydessä kustannuksia aiheuttavat mm. seuraavat tekijät:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hinta</li> <li>Tilaaminen</li> <li>Osapuolten välinen tiedonsiirto</li> <li>Toimitusjärjestelyt ja –varmistukset sekä toimitus</li> <li>Laaduntarkistukset</li> <li>Valvonta ja seuranta</li> <li>Maksuliikenne</li> </ul>	<b>Hankinnan jälkeen kustannuksia aiheuttavat mm. seuraavat tekijät:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Virheelliset tuotteet ja palautukset</li> <li>Korjaus ja uudelleentyöstäminen</li> <li>Kunnossapito ja varaosat</li> <li>Ylläpito ja huolto</li> <li>Tuotetuki ja koulutus</li> <li>Yhteistyö toimittajan kanssa, toimittajan osaamisen hyödyntäminen ja yhteinen tuotekehitys</li> <li>Lisääntyneet myyntituotot</li> <li>Menetetyn myynnin kustannukset</li> <li>Arvonalentumiset ja maine</li> <li>Kierrätys ja elinkaaren päättäminen</li> </ul>

Kuva 5. Kokonaiskustannuksien erittely (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 188.)

Kokonaiskustannusajattelu ja laskeminen hyödyttävät yrityksiä monella tapaa hankinnan sekä toimitusprosessin toiminnoissa. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 187–189) suosittelevat kokonaiskustannusajattelun käyttöä mm. seuraaviin toimintoihin:

- toimittajien arviointiin ja valintaan
- toimittajien suorituskyvyn seurantaan ja arviointiin
- ulkoistamisen päätöksenteon helpottamiseen
- toimintatapojen ja palveluprosessien kehittämiseen
- lopullisen tuotteen ja palvelun kehittämiseen.

Kokonaiskustannuslaskennan hyöty saadaan hankinnan ammattilaisten mukaan sen mukana tulevasta syvällisemmästä ymmärryksestä toimittajien suorituskyvystä oman organisaation sekä asiakkaiden suhteen. Kokonaiskustannuslaskennan hyöty yrityksille on sen kautta tuleva järjestelmällinen kustannusten tarkastelu sekä ymmärrys hankintojen todellisista vaikutuksista ja kustannuksista niiden koko elinkaaren ajalta. Kokonaiskustannusajattelu auttaa yrityksiä tekemään viisaampia ratkaisuja eri toiminnoissaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 187–189.)

### 3 HANKINTATOIMEN KEHITYSMAHDOLLISUUKSIA

Hankintatoimen kehittäminen on viimeaikoina suuntautunut erityisesti yritysten ja organisaatioiden ulkopuolisten resurssien hyödyntämiseen, joka vaatii avoimempaa yhteistyötä niin yrityksen sisällä kuin ostavan ja myyvän yrityksen välillä. Tärkeänä nähdään toimittajaverkoston suorituskyvyn sekä toimittajayhteistyön kehittäminen. Uusimmissa tutkimuksissa ja selvityksissä mainitaan muun muassa seuraavia argumentteja tärkeimmistä hankintatoimen kehityssuunnista:

- hankinnan aseman parantaminen sisällyttämällä se yritysten strategiasuunnitelmiin
- hankintatoimen tehokkaampi organisointi

- maantieteellisten etujen, kuten raaka-aineiden helpon saannin ja edullisen työvoiman tehokkaampi hyödyntäminen
- toimitusketjun ja yrityksien välisen yhteistyön tehostaminen sekä lisäarvon ja tuotekehityksen integrointi toimitusketjuun.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 94.)

Hankintatoimea kehittäessä muutokset tapahtuvat pääsääntöisesti pienin askelin. Hankinnan tärkeys on kuitenkin tuotava esille organisaatiossa. Riippumatta organisaatorakenteesta hankinnan merkitys tulisi tiedostaa ja siihen tulisi panostaa myös organisaation johdossa. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindman 2005, 226.)

### 3.1 Suhtautuminen hankintaan

1960- ja 1970-luvuilla hankintatoimi keskittyi kolmeen pääasiaan: hankintojen alhaiseen ostohintaan, varastotilanteen valvontaan sekä raaka-aineiden saannin varmistamiseen tuotantoseisokkien välttämiseksi. 1970-luvun lopulla tietotekniikan kehitys helpotti varaston seuranta ja markkinat alkoivat muuttua kansainvälisemmiksi. Tuotantolinjoja automatisoitiin. Öljyn hinnan ja inflaation nousu aiheuttivat kustannusten nousua. Huomattiin, että on edullisempaa siirtää oman ydinosaamisen ulkopuolella olevia toimintoja niiden valmistamiseen erikoistuneille toimittajille. (Hokkanen ym. 2011, 69.)

1980-luvulla yritykset alkoivat panostaa varaston hallinnan tehostamiseen ja varastoinnin kustannusten alentamiseen. Etenkin tietotekniikan kehittyminen helpotti varastotilanteen hallinnoimista. Lisäksi varastojen kustannuksia pyrittiin alentamaan ottamalla käyttöön JIT/JOT-mallinen tilausperiaate, jossa valmisteet tilataan sopivan kokoisina erinä vasta sitten kun niitä tarvitaan. Eri toimittajien potentiaalia alettiin hyödyntää laaja-alaisesti toistuvilla tarjouskierroksilla useille eri toimittajille, eikä toimitussopimuksista tehty pitkäikäisiä. 1990-luvulla hankintapolitiikka siirtyi harvempiin toimittajiin, joiden kanssa haluttiin luoda tiiviimpää yhteistyötä. Tämä näkyi mm. pidentyneinä toimitussopimuksina. 2000-luvulla tietotekniikan räjähdysmäinen kehitys on tuonut hankintatoimeen useita uusia ulottuvuuksia ja haasteita, kuten mahdollisuudet globaaliin toimittajaverkostoon, sekä hankinnan ympäristövaikutukset. (Hokkanen ym. 2011, 69–70.)



Hankintatoiminnan merkitys liiketoiminnan kannattavuuden suhteen on tunnistettu yritysmaailmassa jo pitkään, mutta vasta viime aikoina sille on annettu kasvavassa määrin huomiota kirjallisuudessa. (Hokkanen ym. 2011, 69.)

Yleisesti yritysten johtotaso on keskittynyt oman tuotteen kehittämiseen sekä tunnettuuden parantamiseen markkinoinnin kautta. Lisäksi tärkeäksi on luonnollisesti koettu myös yritysten talouden hoito ja operatiivisten toimien jouhevoittaminen. Hankintatoimi on ehkä koettu edellä mainittuja vähempiarvoiseksi, ja se on jäänyt muiden toimintojen varjoon. Kuitenkin hankinnan valinnoilla on selkeä vaikutus tuotteille kertyviin kustannuksiin. (Hokkanen ym. 2011, 69.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 113) ovat seuranneet erinäisissä tilaisuuksissa yritysten johtotason kiinnostusta ulkopuolisen toimittajakentän hallinnoimiseen. Huomattiin, että vain pienellä osalla yrityksistä johto on valmistellut hankintastrategian, jota hankintatoimeen palkattu ammattilainen kokee voivansa hyödyntää. Lisäksi huomattiin, että yrityksissä voi olla laadittu hankintastrategia, mutta se on määritelty niin yleisellä tasolla, ettei siihen käytännössä voida juurikaan tukeutua hankinta- tai toimittajapäätöksiä tehdessä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 113.)

### 3.2 Hankintastrategia

Jotta yritysten hankintaosasto voisi toimia tehokkaasti ja hyödyntää koko potentiaalinsa, tulisi sille tehdä selkeitä linjauksia yrityksen strategiassa. Yrityksen johdolla ja hankintaosastolla tulee olla samanlainen näkemys hankinnan asemasta yrityksen vision ja strategian suhteen, jolloin hankintaosasto kykenee suorittamaan toimintonsa tehokkaasti ja yhteisiä tavoitteita edesauttavasti. (Hankintastrategian laatiminen 2012.)

Hyvä hankintastrategia parantaa hankintaosastojen toimintaa tehostamalla sitä ja helpottamalla valintojen tekemistä nykyajan globaalien markkinoiden valtavasta tarjonnasta. Hankintastrategiassa oleellista on käsitellä yrityksen sisäiset ja ulkoiset asiat. Tähän sopii mainiosti esimerkiksi jo käsitelty SWOT-analyysi, jolla voidaan määrittää yrityksen nykytila. Pitkän aikavälin suunnitelmassa on tärkeää huomioida muuttuvien asioiden tuomat haasteet, niihin reagoiminen sekä niistä oppiminen.

Hankintastrategiaa tehtäessä tulee miettiä kuinka laaja ja pitkävaikutteinen siitä halutaan luoda. Hankintastrategian laatimisessa pääsee hyvin liikkeelle pohtimalla seuraavia asioita, jotka ovat listattu hankintatoimi.fi-sivustolla (Hankintastrategian laatiminen 2012.):

- "Kuinka pitkän aikavälin hankintastrategia halutaan luoda? Esimerkiksi kahden vai viiden vuoden strategiset linjaukset.
- Kuinka yksityiskohtainen hankintastrategiasta halutaan luoda?
- Hankintastrategian dokumentointi, viestintä ja ylläpito: Painetussa muodossa viestiä on helpompi jakaa organisaation sisällä. Tämä auttaa myös uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Toisaalta hankintastrategian tulee vastata myös ympäristössä tapahtuviin muutoksiin."

Haasteena hankintastrategiaa luodessa on palveluiden ja tuotteiden määrä sekä erot toimittajien välillä. Tällaisessa tilanteessa yleisten tavoitteiden ja toimintatapojen määrittäminen on vaikeaa ja siksi hankinnat kannattaa jakaa erillisiin ryhmiin, jolloin niille voidaan laatia tarkemmat tavoitteet ja toimintatavat. (Hankintastrategian laatiminen 2012.)

### 3.3 Hankintojen organisointi

Hankintojen organisointi kuuluu yrityksen strategiaan tehtäviin. Yrityksen tulisi suunnitella hankintojen organisointi; tehdäänkö hankinnat keskitetysti, hajautetusti vai yhdistämällä molemmat tavat, jolloin osa hankinnoista tehdään keskitetysti ja osa hajautetusti. Vielä 1990-luvulle asti oli paljon yrityksiä, jotka olivat keskittäneet koko hankintansa yhdelle osastolle. Tämän seurauksena ostaminen oli hyvin byrokraattista yksittäisen tarvitsijan näkökulmasta. Viime vuosikymmenen aikana yritykset ovat alkaneet hajauttaa näitä keskitetysti toimivia osto-organisaatioita, jolloin hankinnoista on tullut ketterämpiä ja käyttäjien tarpeet paremmin huomioon ottavia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 158.)

Yrityksien erilaisuus on myös otettava huomioon, eikä yhtä ainoaa tapaa organisoida hankintoja ole, vaan pitää huomioida toimiala, ostotoiminnan luonne ja yrityksessä vallitseva tilanne (Hokkanen ym. 2004, 91).

### 3.3.1 Keskitetyn organisaation edut ja haitat

Keskittämällä hankinnat osto-organisaatio voi saavuttaa etuja, jota ei hajautetulla hankinnalla voida saavuttaa. Keskittämällä ostoja yritys voi saavuttaa skaalaetua, neuvotteluvoimaa ja hintaetua, sillä ostovolyymi on suuri. Henkilöstön työskennellessä keskitetysti on hankintaorganisaatio tehokkaampi ja osaaminen tuo synergiaa osto-organisaatioon. Keskittämällä hankintoja vastuunjako hankinnoista yrityksen sisällä on selkeää (Lehtonen 2004, 81). Yrityksen on myös helpompi hallita pääomakuluja sekä varastoja (Iloranta K & Pajunen-Muhonen H 2008, 160).

Hankintojen keskittämisellä voi myös olla haittapuolia, joita ei hajautetussa hankinnassa ole. Osto-organisaation suhde käyttäjiin ja tarvitsijoihin on etäinen, jolloin käyttäjän huomioon ottaminen on hankalaa. Keskittämisen myötä byrokratia kasvaa ja tilaaja voi joutua käyttämään suunnattoman paljon aikaa hankkiakseen esimerkiksi toimistotarvikkeita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 160.)

### 3.3.2 Hajautetun organisaation edut ja haitat

Yrityksen hajauttaessa hankintojaan byrokratian määrä vähenee ja hankinnasta tulee joustavaa. Myös raportointi on yksinkertaisempaa. Palautteen saaminen omilta sisäisiltä asiakkailta on nopeaa ja tuotekehitystä voidaan parantaa toimittajan kanssa. Hajautetussa mallissa yksikkö on vastuussa päätöksenteosta sekä hankinnoista. Tällöin yksikkö on suorassa tulostulovuussa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 160.)

Hajautetulla organisaatiolla on myös heikkoutensa, kuten ostovolyymien heikkeneminen ja neuvotteluvoiman pieneneminen. Yrityksen eri yksiköissä voi olla eri sopimukset, hinnat ja ehdot samalta toimittajalta. Hankintojen kokonaiskustannuksia on vaikeampi hahmottaa konsernitasolla, koska hankinnat ovat hajautuneet omiin yksiköihin. Hankinnan kehittäminen on haasteellisempaa, koska osto-organisaatio on hajautettu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 160.)

### 3.3.3 Hybridiorganisaatio

Käyttämällä pelkästään keskitettyä tai hajautettua hankintaa löytyy aina puutteita. Siksi yrityksen tulisi luoda hybridiorganisaatio, jossa osa hankinnoista hoidetaan keskitetysti ja osa hajautetusti. Yrityksen kannattaa keskittää hankintojaan, mikäli yksiköillä on paljon samanlaisia tarpeita, esimerkiksi jokin raaka-aine. Keskittäminen kannattaa myös, mikäli hinnat heittelevät rajusti markkinoilla ja tarvitaan tiivistä markkinoiden seuranta, jota ei kannata hajauttaa eri yksiköihin. Yrityksen kannattaa hajauttaa hankintojaan, jos yksiköiden tarpeet ovat hyvin erilaisia ja yksiköt sijaitsevat eri mantereilla. Yksiköt ovat suhteessa suuria ja niillä on neuvotteluvoimaa erilläänkin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 161–162.)

Hybridiorganisaation luominen vaatii resurssien, tehtävien sekä vastuun tärkeää koordinoitua. Strategisen ja operatiivisen hankintatoimen väliset vastuurajat tulee olla sovittu selkeästi. (Lehtonen 2004, 86–88.)

## 3.4 Henkilöstö

Yrityksen menestyminen ja kehittyminen vaatii useita eri tekijöitä. Muutamia ovat ainakin selkeä visio siitä, minkälainen yritys haluaa olla, strategia jolla vision asettamat tavoitteet saavutetaan sekä ennen kaikkea osaava henkilöstö, joka tukee edellisiä tavoitteita. Yrityksen koko henkilöstölle onkin tärkeää selventää yrityksen visio ja strategia, jotta voidaan toimia ja kehittää työskentelyä asiakkaiden ja oman yrityksen suuntaan vision sekä strategian edellyttämällä tavalla. (Österberg 2005, 116.)

Hankinnan tehtäviin päädytään usein alemman korkeakoulututkinnon kautta. Hankintojen strategisen merkityksen kasvamisen myötä edellytetään hankintapäälliköiltä usein jo ylemmän korkeakoulutason tutkintoa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 88.)

Henkilöstön korkea koulutus on luonnollisesti positiivinen asia yritysten kannalta, mutta tiedon valtava lisääntyminen ja teknologian nopea kehittyminen pakottavat yrityksiä kehittämään henkilöstönsä osaamista, jotta korkea kilpailukyky voidaan ylläpitää (Österberg 2005, 116).

Usein henkilöstölle järjestetään myös jatkokoulutusta. Jatkokoulutusta hankintahenkilöstölle, voi olla esimerkiksi vieraan kielen kouluttaminen. Jatkokoulutustarpeesta päättää yleensä henkilöstöpäällikkö. (Henkilöstöpolitiikka 2013.)

Hankintahenkilöstön kehittämissuunnitelma tulisi sisällyttää hankintastrategiaan ja varata sille riittävä määrä resursseja, joilla taataan mahdollisesti laajenevien tarpeiden tyydyttämiseen pätevä hankintahenkilöstö. Molemminpuolinen viestintä on tärkeää henkilöstön kehittämisen kannalta. Kaikille koulutukseen osallistuville tulee kertoa, mitä hyötyjä kouluttamisella tavoitellaan. Onnistunut koulutuspolitiikka auttaa suuresti yrityksiä ylläpitämään ja kehittämään henkilöstön ammattitaitoa, mutta se vaatii jatkuvaa sitoutumista. (Henkilöstöpolitiikka 2013.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen toteavat yrityksien ja organisaatioiden edellyttävän hankintahenkilöstöltään osaamista liiketoiminnan sekä kansainvälisen kaupankäynnin alueelta. Lisäksi työkokemus ja koulutus ovat arvostettuja ominaisuuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 88–89.)

Hankintatehtävissä työskentelevät näkevät menestymisen kannalta tärkeinä ominaisuuksina etenkin englannin kielen osaamisen muun kielitaidon ohella. Lisäksi etuina pidetään toimitusketjun hallinnan osaamista ja sosiaalisia taitoja, kuten neuvottelutaitoa, rehellisyyttä sekä päätöksentekokykyä. Hankintatehtävissä epäonnistumisen syitä ovat huono kielitaito, heikko toimitusketjun hallinta, huonot sosiaaliset valmiudet, heikko tietämys hankinnan tehtävistä sekä koulutuksen puuttuminen organisaatiossa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 89.)

Strategisella tasolla henkilöstön osaamisessa tärkeimpinä asioina pidetään kykyä hahmottaa asioita laaja-alaisesti. Hankintahenkilöstövastaavan on kyettävä muun muassa hallitsemaan kokonaiskustannuksia ja riskejä sekä kyettävä laatimaan toimiva hankintastrategia. Operatiivisella tasolla tärkeimmiksi osaamisalueiksi Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan muodostuvat sopimusneuvottelut, sopimusten laadinta sekä ymmärrys kilpailuttamisen merkityksestä ja sen toteuttamisesta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 89.)

Tärkeimpinä kehittämisalueina hankintapuolen henkilöstölle Iloranta ja Pajunen-Muhonen listaavat kokonaiskustannusten hallinnan, hankintastrategian luomisen, riskien hallinnan hankinnoissa sekä markkinoiden laajentumisen myötä, kaukohankintojen hallinnan. Lisäksi tärkeinä kehittämisen kohteina nähdään toimittajien hallinta, organisaation sisällä tapahtuva eri osastojen välinen yhteistyö eritoten tuotannon ja tuotesuunnittelun välillä sekä sopimusneuvottelut ja hankintasopimusten laadinta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 89.)

### 3.5 Toimittajamarkkinat ja niiden hallinta/johtaminen

Yrityksien strategian ja vision kannalta oleellista on oikeiden toimittajien valinta. Yrityksen toimittajapolitiikan päätöksenteon tukena voidaan käyttää selvityksiä, joissa tarkastellaan esimerkiksi sitä, onko yrityksen varastomäärää tarpeellista kasvattaa vai laskea. Toimittajien valinnassa tulee myös huomioida paikallisten ja globaalien toimijoiden mahdollisuudet sekä se, pidetäänkö toimittaja etäällä yrityksen ydintoiminnasta vai halutaanko strategisempaa yhteistyötä. Luonnollisesti toimittajien valinnassa tulee lisäksi pohtia, millainen sopimus halutaan tehdä. (Weele 2010, 214.)

Yritykselle sopivan toimittajan valintaan kannattaa todella panostaa, sillä suorituskyvyltään heikko toimittaja voi aiheuttaa suuria ongelmia liiketoiminnalle. Hyvä toimittaja kykenee valmistamaan tuotteen, joka vastaa ostajan toivomuksia sekä toimittamaan sitä tarvittavia määriä oikeaan aikaan. Hankintaosaston tulee tehdä paljon taustatyötä eri toimittajien arvioinnissa. (Waters 2009, 311.)

Edeltäviin kysymyksiin voidaan hakea vastauksia soveltamalla niitä Kraljickin matriisiin. Viime vuosien trendinä näyttäisi olevan toimittajien määrän väheneminen. Weele kuitenkin toteaa, ettei toimittajien vähentäminen tulisi olla yrityksen ainoana tavoitteena, vaan tärkeää on myös kustannusten kurissapito sekä toimitusketjun selkeyttäminen. (Weele 2010, 214.)

#### 3.5.1 Yksi vai useampi toimittaja?

Hankintastrategiaa tehtäessä yhtenä tärkeänä asiana tulee miettiä, halutaanko toimittajia yksi vai useampia tyydyttämään tuotannon tarpeet. Mikäli toimittajia on vain yksi, on yritys erittäin riippuvainen toimittajasta. Tällaisessa tilanteessa tarvitaan

yleensä suuri ja luotettava yritys. Raaka-aineen tai tarvittavien osien saatavuusriskiä voidaan pienentää hankkimalla niille pääasiallisen toimittajan lisäksi varatoimittajia. Huomion arvoista useamman toimittajan kanssa on se, että transaktiokustannukset nousevat. (Weele 2010, 214.)

### 3.5.2 Globaali vai paikallinen toimittaja?

Kehitettäessä toimintaa, tulee pohtia, onko yrityksen edullisinta hyödyntää paikallisen toimittajan palveluita vai olisiko kustannustehokkaampaa turvautua globaalisti tarjolla oleviin toimittajiin. Vastaus kysymykseen löytyy tarkastelemalla tuotetta ja sitä tarjoavan markkinan rakennetta. Paikallisten toimittajien eduksi Weele (2010, 214) toteaa tilanteet, joissa tuote on huippu-tekkinen, tuotespesifikaatiot usein muuttuvat, tuotteen toimitusehtojen suhteen tarvitaan erityistä joustavuutta tai tarkkuutta, tai tilanteissa, joissa osapuolten kesken tarvitaan paljon viestintää. Globaalisti toimivien toimittajien puoleen kannattaa Weelen (2010, 214) mukaan kääntyä tilanteissa, joissa toimitetaan bulkkitavaraa tai tuotteita, jotka ovat standardisoituja, tilanteissa joissa eri puolilla maailmaa olevien toimittajien välillä on suuri hinnoitteluerro samoista tuotteista sekä tilanteissa, joissa on mahdollista hyötyä suurista eristä. (Weele 2010, 214.)

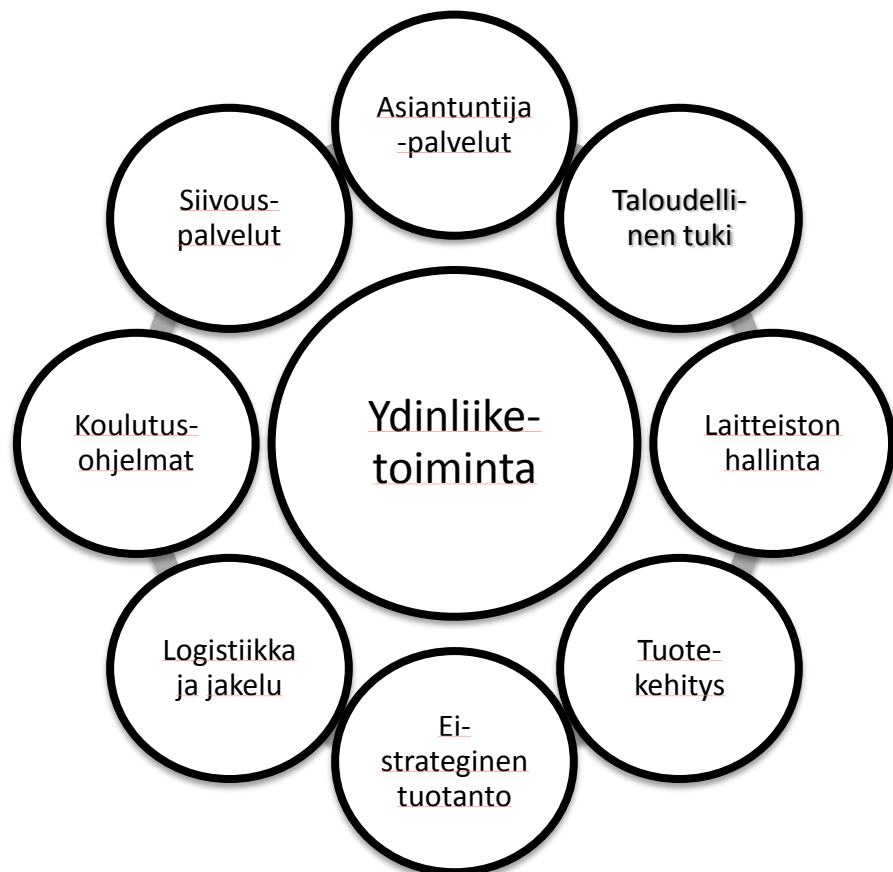
### 3.5.3 Läheinen vai etäinen yhteistyö?

Valmistettavan tuotteen strategisesta merkityksestä riippuen on päätettävä, halutaanko toimittajan kanssa tehdä läheistä yhteistyötä vai tulisiko toimittaja pitää etäisempänä ja seurata aktiivisesti kilpailevien toimittajien hintoja. Läheisessä yhteistyössä eli partnershipissä yritykset toimivat hyvin avoimesti keskenään ja voivat jakaa toisilleen oleellisia yritys- sekä sopimustietoja. Mikäli toimittajan kanssa ei haluta partnership-tilanteeseen, on viisasta kilpailuttaa useampaa toimittajaa aktiivisesti ja mahdollisuuksien mukaan etsiä uusia toimittajaehdokkaita, jotta löydetään kokonaiskustannusten perusteella halvin tai halvimmat ehdokkaat. Kilpailutuksen kautta saatujen tietojen perusteella voidaan jakaa yrityksen raaka-ainetarpeet suotuisimpien toimittajien kesken. Tällaisessa tilanteessa yksittäisten toimittajien toimitusvolyymi voi vaihdella vuosittain. Weelen mukaan (2010, 214) toimittajat kannattavaa pitää etäällä tilanteissa, joissa hyödykkeitä ostetaan suuria erinä ja kun toimittajia useita. (Weele 2010, 214.)

### 3.6 Ulkoistaminen

Ulkoistaminen tarkoittaa, että yritys antaa toimintojaan ulkopuolisen hoidettaviksi. Hankintoja joita yritys voi ulkoistaa, ovat esimerkiksi pientarvikkeet ja rutiinituotteet. Tällaisten halpojen tarvikkeiden hankintaan ei yrityksen kannata käyttää aikaa, vaan se voi ulkoistaa ne esimerkiksi sopimalla toimittajan kanssa kaupintavarastoista. Tällöin toimittaja huolehtii tarvittavista tarvikkeista ja osto-osasto voi keskittyä strategisempiin hankintoihin. Yritys maksaa vain kulutuksen mukaan ja yrityksiltä vapautuu pääomaa, koska varastoon ei sitoudu pääomaa. (Hokkanen ym. 2004, 98, 99.)

Mitä voi ulkoistaa ja mitä ei? Yritys voi ulkoistaa teoriassa kaiken muun paitsi oman ydinliikeosaamisen. Kuvassa 6 on esitelty miten yritys voi hahmottaa mahdollisia ulkoistamisen kohteita. (Koskinen ym. 1995, 296–297.)



Kuva 6. Ydinliiketoiminnan luokittelu. (Koskinen ym. 1995, 297.)



Kuvaa tarkasteltaessa on huomattava, että se on vain esimerkki ja esimerkiksi tuotekehitys voi olla jonkin yrityksen ydinliiketoimintaa. (Koskinen ym. 1995, 297.)

Ulkoistamisella tavoitellaan pääsääntöisesti viittä eri hyötyä. Ensimmäisenä ovat kustannussäästöt, jotka syntyvät siitä, että toimittajalla on suuremmat volyymit kyseiseen tuotteeseen ja se pystyy siksi hankkimaan ne edullisemmin kuin yritys itse. Tästä esimerkkinä on IT -laitteiden hankinta ja huolto: toimittaja tarjoaa samanlaisia palveluita muillekin yrityksille ja ostaa tietokoneita satoja kappaleita, jolloin hintakin on edullisempi, kuin jos yritys itse hankkisi kymmeniä tietokoneita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 210–211.)

Toinen hyöty, jota yritys tavoittelee, on sitoutuneen pääoman vapauttaminen. Yritys voi esimerkiksi myydä kiinteistöjään ja siirtyä vuokratiloihin. Yritykseltä vapautuu pääomaa, koska sen ei tarvitse vastata kiinteistöjen huollosta ja voi omistamisen sijaan olla vuokralla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 212.)

Kolmantena yritys tavoittelee teknologiaetua. Yrityksellä itsellään ei välttämättä ole mahdollisuuksia hankkia kilpailuedun vaatimaa teknologiaa, joka voi johtua teknologian nopeista muutoksista tai patenttisuojista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 213.)

Neljäs hyöty, jota yritys ulkoistamisella tavoittelee, on voimavarojen kohdentaminen. Yritys voi pyrkiä hyödyntämään henkilöstöään ydinosaaamiseensa ja ulkoistamaan muita toimintoja, joita henkilöstö myös hoitaisi oman ydinosaaamisensa lisäksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 213–214.)

Viidentenä yritys pyrkii joustavuuteen. Aloilla, joilla on paljon kausivaihtelua, on tärkeää pystyä olemaan mukana vaihtelussa. Yrityksen tulisi pyrkiä siihen, että oma yritys tuottaa tarvittavan määrän hyödykkeitä silloin, kun kausivaihtelu on minimissään. Lisääntynyt tarve täydennetään ulkopuolisen toimittajan hyödykkeillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 216.)

Ulkoistamisella ei ole aina saavutettu haluttuja tavoitteita. Booz Allen Hamiltonin tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että noin kahdessa kolmesta yrityksestä ulkoistamiselle asetetut tavoitteet jäivät saavuttamatta. Ulkoistaminen ei siis aina ole

avain menestykseen. Ulkoistaminen voi epäonnistua esimerkiksi, jos omaa ydinosaamista ei ole tunnistettu selkeästi tai ulkoistamisen kustannuksia ja hyötyä ei ole analysoitu riittävästi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 224.)

#### 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tutkimus päätettiin suorittaa kyselytutkimuksena. Kyselyn tavoitteena oli selvittää hankinnan työkalujen käyttöä kymenlaaksolaisissa pk-yrityksissä. Kysymykset pohjautuivat opinnäytetyön teoriaosuuteen. Kysymyksiin lisättiin jokaisen työkalun osalta lyhyt selvitys kyseisestä työkalusta, koska yrityksillä voi olla työkaluille omia nimityksiä. Näin pyrittiin saamaan laadukkaampia vastauksia. Tapoja kyselytutkimuksen toteuttamiseen mietittiin ja päätettiin toteuttaa Internet-pohjainen kyselytutkimus, koska todettiin sen olevan vastaajan kannalta miellyttävän ja nopein vaihtoehto. Kyselyn valmistelua varten tutustuttiin useisiin eri ohjelmistovaihtoehtoihin, joista päädyttiin lopulta monipuoliseen ja helppokäyttöiseen palveluntarjoajaan. Qualtrics-ohjelmalla valmistetun kyselyn voi lähettää vastaanottajille linkin muodossa, ja se myös kerää vastaukset kootusti myöhempää tarkastelua varten.

Kymenlaakson alueen pk-yrityksiä lähdettiin kartoittamaan KymiTechnologyn yhteistyöyrityksistä sekä yrittajat.fi-sivuston kautta. Yrityksiä kertyi kokonaisuudessaan neljäkymmentä, joista yksi jouduttiin karsimaan prosessin aikana pois, koska se ei täyttänyt pk-yrityksen kriteerejä.

Kysely lähetettiin 39 yritykseen, joista saatiin kokoon kymmenen vastausta. Näin vastausprosentiksi muodostui 25,64 % eli  $\approx 26$  %. Kysely lähetettiin sähköpostitse yrityksille 12. maaliskuuta. Sähköposti sisälsi saatekirjeen (liite 1) sekä linkin kyselyymme (liite 2). Kysely koostui 22 kysymyksestä, jotka oli jaettu kolmeen pääkategoriaan (hankinnan työkalut, hankintastrategia, toimittajasuhteet). Kysely sisälsi paljon monivalintavaihtoehtoja sekä usein mahdollisuuden avoimeen vastaukseen. Avoimilla vastausvaihtoehdoilla haluttiin saada tarkempia vastauksia yrityksen hankintoihin liittyen. Vastausaikaa annettiin 2 viikkoa. 21. maaliskuuta lähetettiin muistutusviesti (liite 3), koska vastauksia ei ollut saatu kuin yksi siihen mennessä. Vastausajan päätyttyä olimme saaneet kokoon seitsemän vastausta.

Lopullinen vastausmäärä nousi jo mainittuun kymmeneen, kun yrityksiin, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn, soitettiin.

Kysymyksien tulokset käydään läpi yksi kerrallaan ja selvitetään, mitkä olivat kysymyksien tavoitteet.

Kyselytutkimus aloitettiin selvittämällä yritysten taustatietoja. Vastanneet yritykset toimivat seuraavilla toimialoilla: rakennustekninen suunnittelu, jätehuolto, metalliteollisuus, teollisuusasennus, suunnittelu ja asennus, tekninen suunnittelu, leipomo, koneiden valmistus, laivan korjaus, metalliteollisuus. Lisäksi taustatietoina selvitettiin vastaajan työtehtävää, ja ne olivat seuraavat: tiedottaja, työnjohtaja, yrittäjä, toimitusjohtaja, projekti-insinööri ja site manager. Loput eivät ilmoittaneet työtehtäväänsä.

#### 4.1 Hankinnan työkalut

Kyselyn ensimmäiset kysymykset käsittelevät hankinnan työkaluja ja niiden käyttöä. Kysymyksessä 2 haluttiin tietää yritysten Spend-analyysin käytön yleisyydestä. Tuloksista ilmenee, että yksi vastanneista yrityksistä käyttää Spend-analyysiä ja yhdeksän yritystä eivät käytä sitä. Avoimeen kohtaan saatiin kaksi vastausta, jotka näkyvät kuvassa 7.

#	Answer		Response	%
1	Kyllä		1	10%
2	Ei		9	90%
3	Jokin muu vastaava, mikä?		2	20%
Jokin muu vastaava, mikä?				
näppituntuma ja tutut toimittajat				
oma kehittämä excel				

Kuva 7. Kysymys 2: Spend-analyysi, käyttääkö yrityksenne kyseistä työkalua, tai jotain muuta vastaavaa?

Kysymyksessä 3 haluttiin tietää yritysten SWOT-analyysin käytön yleisyydestä. Tuloksista ilmenee, että yksi vastanneista yrityksistä käyttää SWOT-analyysiä ja

yhdeksän yritystä ei käytä sitä. Avoimeen kohtaan saatiin yksi vastaus, joka näkyy kuvassa 8.

#	Answer		Response	%
1	Kyllä		1	10%
2	Ei		9	90%
3	Jokin muu vastaava, mikä?		1	10%
Jokin muu vastaava, mikä?				
ks 2§				

Kuva 8. Kysymys 3: SWOT-analyysi, käyttäkö yrityksenne kyseistä työkalua, tai jotain muuta vastaavaa?

Kysymyksessä 4 haluttiin tietää yritysten ABC-analyysin käytön yleisyydestä. Tuloksista ilmenee, että yksi vastanneista yrityksistä käyttää ABC-analyysiä ja yhdeksän yritystä ei käytä sitä. Avoimeen kohtaan saatiin yksi vastaus, joka näkyy kuvassa 9.

#	Answer		Response	%
1	Kyllä		1	10%
2	Ei		9	90%
3	Jokin muu vastaava, mikä?		1	10%
Jokin muu vastaava, mikä?				
ks 2§				

Kuva 9. Kysymys 4: ABC-analyysi, käyttäkö yrityksenne kyseistä työkalua, tai jotain muuta vastaavaa?

Kysymyksessä 5 haluttiin tietää yritysten make or buy -analyysin käytön yleisyydestä. Tuloksista ilmenee, että kaksi vastanneista yrityksistä käyttää make or buy -analyysiä ja kahdeksan yritystä eivät käytä sitä. Avoimeen kohtaan saatiin yksi vastaus, joka näkyy kuvassa 10.

#	Answer		Response	%
1	Kyllä		2	20%
2	Ei		8	80%
3	Jokin muu vastaava, mikä?		1	10%
Jokin muu vastaava, mikä?				
ks 2§				

Kuva 10. Kysymys 5: Make or buy -analyysi, käyttäkö yrityksenne kyseistä työkalua, tai jotain muuta vastaavaa?

Kysymyksessä 6 haluttiin tietää yritysten hankinnan portfolioanalyysin käytön yleisyydestä. Tuloksista ilmenee, ettei kukaan vastanneista yrityksistä käytä hankinnan portfolioanalyysiä, ja avoimeen kohtaan saimme yhden vastauksen, joka näkyy kuvassa 11.

#	Answer		Response	%
1	Kyllä		0	0%
2	Ei		10	100%
3	Jokin muu vastaava, mikä?		1	10%
Jokin muu vastaava, mikä?				
ks 2§				

Kuva 11. Kysymys 6: Hankinnan portfolioanalyysi, käyttäkö yrityksenne kyseistä työkalua, tai jotain muuta vastaavaa?

Kysymyksessä 7 haluttiin tietää yritysten TCO-analyysin käytön yleisyydestä. Tuloksista ilmenee, että yksi vastanneista yrityksistä käyttää TCO-analyysiä ja yhdeksän yritystä ei käytä sitä. Avoimeen kohtaan saatiin yksi vastaus, joka näkyy kuvassa 12.

#	Answer		Response	%
1	Kyllä		1	10%
2	Ei		9	90%
3	Jokin muu vastaava, mikä?		1	10%
Jokin muu vastaava, mikä?				
ks 2§				

Kuva 12. Kysymys 7: TCO/Kokonaiskustannusajattelu, käyttääkö yrityksenne kyseistä työkalua, tai jotain muuta vastaavaa?

Kysymyksessä 8 selvitettiin avoimella vastausvaihtoehdolla, onko yrityksillä omia työkaluja käytössä, joita kyselyssä ei mainittu. Viisi yritystä vastasi kysymykseen, ja vastaukset näkyvät kuvassa 13.

Text Response	
Teemme ajatustyötä ja hankinnat ovat lähinnä toimistotarvikkeita ja ATK-laitteita ja ohjelmistoja. ne hankitaan tutuilta toimittajilta "sopimushintaan" joita aina silloin tällöin tarkistetaan toisten tarjoajien hinnoilla.	
Hilma- julkisten hankintojen ilmoittamiskanava	
Ei	
Terve maalaisjärki ja hankintojen kilpailuttaminen	
Puhelin ja email.	
Statistic	Value
Total Responses	5

Kuva 13. Kysymys 8: Onko yrityksessänne käytössä muita hankinnan työkaluja, joista emme ole kyselyssä maininneet?

Kysymyksessä 9 selvitettiin, minkälaisissa tilanteissa yritykset käyttävät hankinnan eri työkaluja. Viisi yritystä vastasi kysymykseemme, ja vastaukset näkyvät kuvassa 14.

Text Response	
ks 8§	
Meillä ei tietääkseni käytetä mitään edelämainittuja työkaluja. Isot yli 30 000 euron hankinnat kilpailutetaan julkisista hankinnoista annettujen määräysten mukaisesti.	
Pankki-, vakuutus-, siivous-, puhelin-, matkustaminen ja IT-palvelut jne...	
Make or buy menetelmää käytetään, kun ostetaan suurempia eriä jotain tuotetta tai osaa, mihin liittyy tavarankäytön hankintaa ja omaa työtä	
Kaikissa projektihankinnoissa	
Statistic	Value
Total Responses	5

Kuva 14. Kysymys 9: Kertokaa avoimesti alla olevaan laatikkoon minkälaisissa tilanteissa yrityksenne käyttää kohdissa 2-8 olevia hankinnan työkaluja.



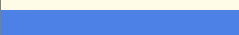

## 4.2 Hankintastrategia

Kyselyssä siirryttiin hankintastrategian tarkasteluun. Kysymyksessä 10 selvitettiin, miten tärkeänä yritykset pitävät hankintatoimea. Kolme yritystä pitää hankintoja tukitoimintonaan, kaksi yritystä pitää hankintaa osana operatiivista toimintaa, yksi yritys ei osaa sanoa, yksi yritys kokee hankinnan oleelliseksi osaksi yrityksen toimintaa ja kolme yritystä pitää hankintaa strategisesti merkittävänä yrityksen toimintona.

#	Answer		Response	%
1	Hankintaa pidetään tukitoimintona		3	30%
2	Hankinta on osana yrityksen operatiivista toimintaa		2	20%
3	En osaa sanoa		1	10%
4	Hankinta koetaan oleelliseksi osaksi yrityksen toimintaa		1	10%
5	Hankinta on strategisesti merkittävä toiminto yrityksessä		3	30%
	Total		10	100%

Kuva 15. Kysymys 10: Kuinka tärkeäksi hankintatoimi koetaan yrityksessänne?

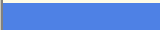
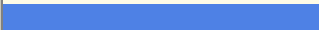
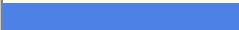

Kysymyksessä 11 selvitettiin yritysten hankintastrategista politiikkaa. Vastauksista käy ilmi, että kolmella yrityksellä on olemassa hankintastrategia, seitsemällä yrityksellä ei ole varsinaista hankintastrategiaa ja yksi toimii hankinnoissaan julkisten hankintojen lain edellyttämällä tavalla. Yksi yrityksistä vastasi vain kohtaan kaksi ja kolme, minkä vuoksi tulos näyttää, että kahdeksalla yrityksellä ei olisi käytössään hankintastrategiaa. Kysymys oli huonosti laadittu, ja siitä johtuen tulokset ovat sekavia.

#	Answer		Response	%
1	Kyllä, siirry kysymykseen 12		3	30%
2	Ei, vastatkaa alla oleviin alakohtiin ja siirtykää sen jälkeen kysymykseen 13		3	30%
3	Ei ole koettu tarpeelliseksi		5	50%
4	On suunniteltu tai juuri suunnitteilla		0	0%
5	Muu, mikä?		1	10%
Muu, mikä?				
Meitä säätelee laki julkisista hankinnoista, olemme kuntien 100% omistama yhtiö				

Kuva 16. Kysymys 11: Onko yrityksessänne hankintastrategia?





Kysymys 12 on jatkoa kysymykseen 11, ja sekavan kysymysasettelun vuoksi vastauksien tulkinta on hankalaa. Kysymyksessä selvitettiin tarkemmin yritysten hankintastrategian sisältöä. Kysymykseen vastasi kuusi yritystä, ja kysymyksessä oli monivalintamahdollisuus, jonka takia vastauksia on yhteensä kymmenen.



#	Answer		Response	%
1	Hankintastrategia tukee yrityksen muuta strategiaa		2	33%
2	Hankintastrategian pohjalta on luotu selkeät ohjeet operatiivisten toimintojen avuksi		0	0%
3	Eri tuoteryhmille on laadittu omia hankintastrategioita		4	67%
4	Hankintastrategiaa päivitetään 2 vuoden välein		0	0%
5	Hankintastrategiaa päivitetään 5 vuoden välein		0	0%
6	Hankintastrategia on yrityksen sisällä helposti saatavilla		0	0%
7	Toimittajia varten on oma strategia		3	50%
8	Jotain muuta, mitä?		1	17%
Jotain muuta, mitä?				
ks 8§				

Kuva 17. Kysymys 12: Sisältääkö hankintastrategianne jotain seuraavista vaihtoehtoista?

Kysymyksessä 13 selvitettiin yritysten hankintamallia. Kysymykseen vastasi kymmenen yritystä, joista kaksi hoitaa hankintansa keskitetysti, kuusi hajautetusti, yksi yhdistetysti ja yksi vastasi avoimeen vaihtoehtoon.

#	Answer		Response	%
1	Keskitetysti		2	20%
2	Hajautetusti		6	60%
3	Yhdistetysti		1	10%
4	Muu, mikä?		1	10%
Muu, mikä?				
Jokainen hoitaa vastuualueensa hankinnat itse, noin suunnilleen				

Kuva 18. Kysymys 13: Millä tavalla yrityksenne hankinnat on organisoitu?

Kysymyksessä 14 pyrittiin selvittämään, ovatko yritykset ulkoistaneet hankintojaan. Vastauksia kysymykseen tuli kymmeneltä yritykseltä, joista yksi on osittain ulkoistanut hankintansa ja yhdeksän ei ole ulkoistanut hankintojaan

#	Answer		Response	%
1	Osittain		1	10%
2	Kokonaan		0	0%
3	Ei ollenkaan		9	90%

Kuva 19. Kysymys 14: Onko yrityksenne ulkoistanut hankintojaan?

Kysymyksessä 15 haluttiin tarkentaa hankintojen ulkoistamisen tavoitteita. Yrityksistä kolme vastasi tähän kysymykseen. Yksi yrityksistä vastasi kohtiin yksi ja neljä. Kaksi yrityksistä vastasi avoimeen vaihtoehtoon.

#	Answer		Response	%
1	Kustannussäästöjä		1	33%
2	Vapauttaa sitoutunutta pääomaa		0	0%
3	Teknologiaetua		0	0%
4	Voimavarojen kohdentaminen		1	33%
5	Joustavuutta		0	0%
6	Muu, mikä?		2	67%
Muu, mikä?				
ks 14§				
Ei ulkoistettu				

Kuva 20. Kysymys 15: Mitä hyötyjä hankintojen ulkoistamisella on tavoiteltu?

#### 4.3 Hankintahenkilöstö

Tämä kyselyn osio käsittelee hankintahenkilöstöä. Kysymyksessä 16 selvitettiin yritysten hankintaorganisaation rakennetta. Kaikki yritykset vastasivat tähän kysymykseen, ja vastaukset jakautuivat seuraavasti: viisi yritystä vastasi, että yrityksellä on hankintaosasto tai hankintahenkilöstöä, neljä yritystä vastasi samaan osioon kieltävästi ja yksi vastasi avoimeen osioon.

#	Answer		Response	%
1	Kyllä		5	50%
2	Ei		4	40%
3	Muu, mikä?		1	10%
Muu, mikä?				
Toimitusjohtaja kantaa vastuun ja hoitaa lähes kaikki suuret hankinnat.				





Kuva 21. Kysymys 16: Onko yrityksessänne hankintaosastoa tai hankinnoista vastaavaa työntekijää?

Kysymyksessä 17 pyrittiin selvittämään, montako yrityksen työntekijöistä toimii hankintojen parissa. Tämä kysymys oli muotoiltu kokonaan avoimeen muotoon, ja kymmenen yritystä vastasi tähän kysymykseen.

Text Response
periaattees yksi (1)
koko johtoryhmä, eli 7 hlöä
3
3
3
4
2
1-2
4
2

Kuva 22. Kysymys 17: Kuinka monta työntekijää vastaa yrityksenne hankinnoista?

Kysymyksessä 18 selvitettiin yritysten hankintahenkilöstön koulutustasoa. Tuloksista käy ilmi, että hankinnan parissa työskentelee eri koulutustasoilta olevia henkilöitä.

#	Answer		Response	%
1	Yliopisto		2	20%
2	Ammattikorkeakoulu		6	60%
3	Toisen asteen koulutus		3	30%
4	Muu, mikä?		2	20%
Muu, mikä?				
sekalainen kokoelma kaikkia edellä mainittuja				
Tilanteen mukaan työntekijät teknokosta dipl.insinööriin				

Kuva 23. Kysymys 18: Minkä asteen koulutus hankintahenkilöillä yrityksessänne on?





Kysymyksessä 19 haluttiin selvittää, kouluttavatko yritykset hankintahenkilöstöään. Kysymykseen vastasi kymmenen yritystä, ja kaikki vastaukset olivat kielteisiä.

#	Answer		Response	%
1	Kyllä		0	0%
2	Ei		10	100%
3	Lisätietoja		0	0%

Kuva 24. Kysymys 19: Järjestääkö yrityksenne koulutusta hankintahenkilöstölle?




#### 4.4 Toimittajasuhteet

Kysymyksissä siirryttiin toimittajasuhteisiin, niiden hallintaan ja kehittämiseen. Kysymyksessä 20 haluttiin tietää, montako toimittajaa yrityksillä on. Vastausten jakautuminen näkyy kuvasta 25.

#	Answer		Response	%
1	1-5		1	10%
2	6-10		1	10%
3	11-20		3	30%
4	>21		5	50%
5	Lisätietoja		0	0%

Kuva 25. Kysymys 20: Montako toimittajaa yrityksellänne on?

Kysymyksessä 21 selvitettiin, ovatko yrityksien toimittajat globaaleja vai lokaaleja. Kysymykseen vastasi kymmenen yritystä, ja vastausten jakautuminen näkyy kuvasta 26.

#	Answer		Response	%
1	Paikallisia		3	30%
2	Globaaleja		1	10%
3	Molempia		6	60%
	Total		10	100%

Kuva 26. Kysymys 21: Onko yrityksellänne paikallisia vai globaaleja toimittajia?

Kysely päätettiin avoimella kysymyksellä, jossa haluttiin selvittää, minkälaista yhteistyötä yritykset toimittajien kanssa tekevät. Kysymykseen vastasi kolme yritystä, ja vastaukset näkyvät kuvasta 27.

Text Response
autamme ohjelmistotoimittajia ammattiasioissa ja keskustelemme laitetoimittajan kanssa uusista "virtauksista"
Tärkeimpien toimittajien kanssa käydään vuosittain toimittaja-arviointi
Ei erityisiä yhteistyötapoja

Kuva 27. Kysymys 22: Minkälaista yhteistyötä teette toimittajanne/toimittajienne kanssa?

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimusongelmana opinnäytetyössä oli selvittää hankinnan työkalujen käyttöä kymenlaaksolaisissa pk-yrityksissä. Kyselyn vastauksista ilmenee, että hankinnan työkaluja ei juurikaan käytetä. Pienestä vastausprosentista johtuen ei kuitenkaan voida tehdä luotettavaa johtopäätöstä tutkimusongelmaan. Huomattiin, että puolet yrityksistä pitää hankintatoimea strategisesti merkittävänä, mutta lukuun ottamatta yhtä yritystä eivät kuitenkaan käytä hankinnan työkaluja. Jäätin miettimään, onko hankinnan työkaluista hyötyä pk-yrityksille vai käytetäänkö niitä enemmän suurissa yrityksissä. Kyselyllä selvitettiin, onko yrityksillä käytössä hankintastrategiaa, ja selvällä enemmistöllä, seitsemällä yrityksellä kymmenestä, ei ole olemassa minkäänlaista hankintastrategiaa. Yritykset, joilla oli hankintastrategia, olivat luoneet sellaisen eri tuoteryhmille. Hankinnan organisoinnista voidaan todeta, että hajautetun oston malli on selvästi käytetyin. Vastauksista selvisi, että hankintatoimi halutaan pitää yrityksen sisällä. Vastanneet yritykset eivät järjestä minkäänlaista koulutusta hankintahenkilöstölle, ja epäillään tämän johtuvan siitä, että hankintoja hoidetaan oman työn ohessa eikä aina välttämättä saman työntekijän toimesta. Kyselyssä selvitettiin myös hankintahenkilöstön koulutustasoa ja ilmeni, että hankintojen parissa

työskentelee työntekijöitä monelta eri koulutustasolta. Vastauksista voidaan todeta, että kyselyn vastanneet yritykset osaavat hyödyntää toimittajakenttää paikallisesti ja globaalisti. Vastauksista ilmenee, etteivät yritykset juurikaan tee yhteistyötä toimittajien kanssa.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyömme valmistuminen kesti odotettua kauemmin. Saimme aiheen huhtikuussa 2012 ja aloimme kerätä lähdemateriaalia työtä varten. Aiheen saatuaamme ajattelimme, ettei teoria-osuus tuottaisi meille ongelmia, koska aihe oli selkeä. Jälkeenpäin voimme kuitenkin todeta, että teoria osoittautui työmme hankalimmaksi osuudeksi. Työn edistyminen oli todella hidasta joulukuuhun 2012 asti työkiireiden sekä aikataulujen yhteensovittamisen takia. Työmme alkoikin käytännössä edistyä vasta tammikuussa 2013. Tammi-helmikuun aikana saimme opinnäytetyön teoriaosuuden lähes valmiiksi, minkä jälkeen aloitimme empiriaosuuden suunnittelun.

Empirian tekeminen oli mielenkiintoinen prosessi, jossa pääsimme suunnittelemaan ja toteuttamaan tutkimuskyselymme. Tiedostimme etukäteen, että kyselyn ongelmaksi voi muodostua vastausten vähäisyys, ja jouduimmekin tekemään paljon työtä vastauksien eteen. Tutkiessa vastauksia huomasimme, että osa kysymyksistä oli huonosti muotoiltu ja vastaajat eivät olleet välttämättä täysin ymmärtäneet osaa kysymyksistä. Tulosten purkaminen ja analysointi oli mielenkiintoista, koska saimme tietoa, miten kymenlaaksolaiset pk-yritykset hankintojaan hoitavat. Yllätyksenä huomasimme, että hankintatoiminnan mahdollisuuksia ei hyödynnetä tai niistä ei ole hyötyä tutkimuksemme yrityksille. Oletimme aluksi, että hankintatoimi ja hankinnan työkalut koettaisiin tärkeäksi pk-yrityksissä, ja jäimmekin miettimään, onko hankintatoimen kehitys kymenlaaksolaisissa pk-yrityksissä edes tarpeen vai kaipaisiko se suuria muutoksia.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia työllemme voisi löytyä esimerkiksi tarkastelemalla suuria yrityksiä tai tekemällä case-yritykseen hankintojen kehittämissuunnitelman. Työmme hyödynnettävyys on käytännössä KymiTechnologyn tarpeisiin kohdennettu, mutta teoriaosuudesta voivat hyötyä hankinnan työkaluista tai hankintatoiminnan kehittämisestä kiinnostuneet yritykset.

## LÄHTEET

ABC-analyysi. 2013. Hankintatoimi.fi. Saatavissa:

[http://www.hankintatoimi.fi/prosessit\\_ja\\_tyokalut/strateginen\\_hankinta/hankintatoimen\\_tyokaluja/abc\\_analyysi.html](http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/strateginen_hankinta/hankintatoimen_tyokaluja/abc_analyysi.html) [viitattu 11.2.2013].

Burt, D., Dobler, D. & Starling, S. 2003. World Class Supply Management. Seventh Edition. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Christopher, M. 2011. Logistics & Supply Chain Management. Lontoo: Pearson education limited.

Haapanen, M., Vepsäläinen, A. & Lindeman, T. 2005. Logistiikka, osana strategista johtamista. Porvoo: WSOY.

Hankintastrategian laatiminen. 2013. Hankintatoimi.fi. Saatavissa:

[http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/hankintastrategian\\_laatiminen](http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/hankintastrategian_laatiminen) [viitattu 4.10.2012].

Hankintatoiminnan kehittäminen. 2004. Logistra.fi. Saatavissa:

[http://www.logistra.fi/palv\\_hankinta.html](http://www.logistra.fi/palv_hankinta.html) [13.6.2012].

Have, S., Have, W. & Stevens, F. 2003. Key management models. Lontoo: Prentice Hall.

Henkilöstöpolitiikka. 2013. Trainerguide.fi. Saatavissa: <http://www.trainerguide.fi/2-ty%C3%B6paikka/d-henkil%C3%B6st%C3%B6politiikka.aspx> [viitattu 5.1.2013].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2004. Logistisen ajattelun perusteet. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2011. Logistisen ajattelun perusteet. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Karrus, K. 2001. Logistiikka. 3., uudistettu painos. Juva: WSOY.

Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J., Kivistö, T. & Vepsäläinen, A. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Juva: WSOY.

Kustannusanalyysi. 2013. Kuljetusopas.com. Saatavissa: [http://www.kuljetusopas.com/hankinta/hankinnan\\_analyysit/kustannukset](http://www.kuljetusopas.com/hankinta/hankinnan_analyysit/kustannukset) [viitattu 14.2.2013].

KymiTechnology tarjoaa KyAMK:n osaamisen yritysten ja yhteisöjen käyttöön. 2009. kyamk.fi. Saatavissa: [http://www.kyamk.fi/Ajankohtaista/Mediatiedotteet/?news\\_id=333](http://www.kyamk.fi/Ajankohtaista/Mediatiedotteet/?news_id=333) [viitattu 13.4.2013].

Lehtonen, J. (toim.) 2004. Tuotantotalous. Vantaa: Dark Oy.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

Oulun kaupungin hankintapoliittinen ohjelma. 2011. Ouka.fi. Saatavissa: [http://www.ouka.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=72c706f1-cd22-438d-9f19-11b925fa8c9a&groupId=52058](http://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=72c706f1-cd22-438d-9f19-11b925fa8c9a&groupId=52058) [viitattu 13.2.2013].

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2006. Logistiikka pk-yrityksissä, Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.

Salmivuori, J. 2010. Vaihto-omaisuuden hallinta pk-yrityksessä käytännönläheisesti. Jyväskylä: Helsingin Kamari Oy.

SWOT-analyysi. 2012. Oph.fi. Saatavissa: [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi) [viitattu, 6.2.2013].



SWOT-analyysialusta. 2012. Saatavissa: [http://www.entreconnection.com/wp-content/uploads/2012/08/SWOT\\_analysis\\_example.png](http://www.entreconnection.com/wp-content/uploads/2012/08/SWOT_analysis_example.png) [viitattu 18.12.2012].

Waters, D. 2009. Supply Chain Management. Second Edition. New York: Palgrave Macmillan.

Weele, A. 2010. Purchasing and Supply Chain Management. Fifth Edition. Andover: Cengage Learning.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

## SAATEKIRJE

Hyvä vastaanottaja,

Opiskelemme liiketoiminnan logistiikkaa Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa. Teemme opinnäytetyötä hankinnan työkalujen käytöstä Kymenlaaksoisissa pk-yrityksissä. Työmme toimeksiantaja on KymiTechnology.

Opinnäytetyön kysely tapahtuu Internetissä tehtävällä kyselyohjelmalla. Kyselyn tekemiseen menee noin 10 minuuttia. Pyydämme teitä vastaamaan 26.3.2013 mennessä kyselyymme, joka avautuu uuteen ikkunaan sähköpostissa olevasta linkistä. Tutkittavat yritykset on valittu sen mukaan, että yritys täyttää pk-yrityksen kriteerit. Antamanne vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta eteenpäin.

Mikäli teillä on kysyttävää kyselystämme tai opinnäytetyöstämme, yhteystietomme löytyvät sivun alaosasta.

Vastauksenne on tärkeä työmme kannalta, kiitos vastauksista etukäteen. Kysely avautuu alla olevasta linkistä!

[https://qtrial.qualtrics.com/SE/?SID=SV\\_d5SaP7eFZF2BVrf](https://qtrial.qualtrics.com/SE/?SID=SV_d5SaP7eFZF2BVrf)

Mikko Ehola & Olli-Heikki Haverinen

Mikko Ehola

Olli-Heikki Haverinen

mikko.ehola@student.kyamk.fi

olli-heikki.haverinen@student.kyamk.fi

puh. 040 412 1111

puh. 040 841 4078

## KYSELYTUTKIMUS



### 1 Taustatietoja

Yrityksen nimi:  
Perustamisvuosi:  
Toimiala:  
Liikevaihto:  
Työntekijöiden määrä:  
Ammatti/työtehtävä:

Vastatkaa alla olevaan laatikkoon.

### Hankinnan työkalut

(kysymykset 2-9)

#### 2 Spend-analyysi

Spend-analyysi/hankintojen kartoitus on analysointimenetelmä, jonka tarkoituksena on kerätä ja analysoida tietoja yrityksen hankintojen kustannuksista. Tavoitteena analyysillä on parantaa hankintojen tehokkuutta.

Käyttääkö yrityksenne kyseistä työkalua, tai jotain muuta vastaavaa?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ Jokin muu vastaava, mikä?

#### 3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on nelikenttäanalyysi. SWOT-analyysi on yksinkertainen ja nopea tapa tarkastella omia sekä toimittajien vahvuuksia ja heikkouksia. Vahvuudet ja heikkoudet liittyvät yrityksen omiin toimintoihin, kun taas mahdollisuudet ja uhat liittyvät yrityksen ulkopuolisiin tekijöihin. SWOT-analyysin tavoitteena on saada aikaan yleiskuva vallitsevasta tilanteesta yrityksessä.

Käyttääkö yrityksenne kyseistä työkalua, tai jotain muuta vastaavaa?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ Jokin muu vastaava, mikä?

#### 4 ABC-analyysi

ABC-analyysi on eräs suosituimmista hankinnan työkaluista. Analyysissä hankittavat tuotteet asetetaan suuruusjärjestykseen, joka tehdään yleensä euromääräisin perustein. ABC-analyysin pohjalta voidaan tyypillisesti tunnistaa tärkeydeltään hyvinkin erilaisia luokkia, joita kannattaa ohjata eri tavoilla. Analyysistä saadaan tarkempi, jos sitä jatketaan c-luokkaa pidemmälle esimerkiksi f-luokkaan asti.

- A on tärkein luokka, joka muodostaa suurimman osuuden hankintojen arvosta. Hankittavien nimikkeiden ja toimittajien määrät ovat tässä luokassa vähäisiä.
- B-luokkaan kuuluvat hankintojen osuudet eivät ole niin merkittävät kuin A-luokan, mutta siihen kuuluu enemmän nimikkeitä ja toimittajia.
- C-luokkaan sijoitetaan nimikkeet ja toimittajat joiden merkitys on vähäisempi kuin B-luokan, mutta niiden määrä on suurempi.

Käyttääkö yrityksenne kyseistä työkalua, tai jotain muuta vastaavaa?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ Jokin muu vastaava, mikä?

#### 5 Make or Buy

Make or buy-analyysin tavoitteena on selvittää tuleeko yritykselle halvemmaksi tehdä jokin tuote tai palvelu itse vai ostaa se toiselta palvelun tarjoajalta.

Käyttääkö yrityksenne kyseistä työkalua, tai jotain muuta vastaavaa?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ Jokin muu vastaava, mikä?

## 6 Hankinnan portfolioanalyysi

Hankinnan portfolioanalyysissä luokitellaan hankintoja niiden tärkeyden ja niihin liittyvien riskien perusteella nelikenttään. Yrityksen näkökulmasta kaikki hankitut tuotteet ja palvelut eivät ole samanarvoisia. Tämän takia hankittavia tuotteita ja palveluita tulee tarkastella, käsitellä ja ohjata eri tavoin. Portfolioanalyysin avulla voidaan nopeasti ja helposti verrata hankittavan tuote- tai palveluryhmän tärkeyttä toimittajamarkkinoiden riskeihin ja haastavuuteen.

Käyttääkö yrityksenne kyseistä työkalua, tai jotain muuta vastaavaa?

☐ Kyllä

☐ Ei

☐ Jokin muu vastaava, mikä?

## 7 TCO/Kokonaiskustannusajattelu

TCO tulee englannin kielen sanoista total cost of ownership. Sen avulla voidaan selvittää hankittavien nimikkeiden tai tuotteiden myötä kertyviä kustannuksia niiden koko elinkaaren ajalta, eikä tarkastella pelkästään kauppatavaran ostohintaa. Kokonaiskustannuksien hahmottamisen helpottamiseksi ne voidaan jakaa kolmeen ryhmään: Hankintoja edeltävät kustannukset, hankinnan aikaisiin kustannuksiin ja hankinnan jälkeisiin kustannuksiin. Kokonaiskustannusajattelu perustuu ajatukseen jossa jokaiselle toiminnolle, tehtävälle tai työvaiheelle pystytään määrittelemään hinta niihin käytetyn ajan ja kustannuksien kautta.

Käyttääkö yrityksenne kyseistä työkalua, tai jotain muuta vastaavaa?

☐ Kyllä

☐ Ei

☐ Jokin muu vastaava, mikä?

## 8 Hankinnan muut työkalut

Onko yrityksessänne käytössä muita hankinnan työkaluja, joista emme ole kyselyssä maininneet?

Kerro lyhyesti kyseisistä työkaluista.

## 9 Työkalujen käyttö

Kertokaa avoimesti alla olevaan laatikkoon minkälaisissa tilanteissa yrityksenne käyttää kohdissa 2-8 olevia hankinnan työkaluja.

## Hankintastrategia

(kysymykset 10-15)

### 10 Kuinka tärkeäksi hankintatoimi koetaan yrityksessänne?

- ☐ Hankintaa pidetään tukitoimintona
- ☐ Hankinta on osana yrityksen operatiivista toimintaa
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Hankinta koetaan oleelliseksi osaksi yrityksen toimintaa
- ☐ Hankinta on strategisesti merkittävä toiminto yrityksessä

**11 Onko yrityksessänne hankintastrategia?**

- ☐ Kyllä, siirry kysymykseen 12
- ☐ Ei, vastatkaa alla oleviin alakohtiin ja siirtykää sen jälkeen kysymykseen 13
- ☐ Ei ole koettu tarpeelliseksi
- ☐ On suunniteltu tai juuri suunnitteilla
- ☐ Muu, mikä?

**12 Sisältääkö hankintastrategianne jotain seuraavista vaihtoehtoista?**

- ☐ Hankintastrategia tukee yrityksen muuta strategiaa
- ☐ Hankintastrategian pohjalta on luotu selkeät ohjeet operatiivisten toimintojen avuksi
- ☐ Eri tuoteryhmille on laadittu omia hankintastrategioita
- ☐ Hankintastrategiaa päivitetään 2 vuoden välein
- ☐ Hankintastrategiaa päivitetään 5 vuoden välein
- ☐ Hankintastrategia on yrityksen sisällä helposti saatavilla
- ☐ Toimittajia varten on oma strategia
- ☐ Jotain muuta, mitä?

**13 Millä tavalla yrityksenne hankinnat on organisoitu?**

- ☐ Keskitetysti
- ☐ Hajautetusti
- ☐ Yhdistetysti
- ☐ Muu, mikä?

**14 Onko yrityksenne ulkoistanut hankintojaan?**

- ☐ Osittain
- ☐ Kokonaan
- ☐ Ei ollenkaan

**15 Mitä hyötyjä hankintojen ulkoistamisella on tavoiteltu?**

- ☐ Kustannussäästöjä
- ☐ Vapauttaa sitoutunutta pääomaa
- ☐ Teknologiaetua
- ☐ Voimavarojen kohdentaminen
- ☐ Joustavuutta
- ☐ Muu, mikä?

**Hankintahenkilöstö**

(kysymykset 16-19)

**16 Onko yrityksessänne hankintaosastoa tai hankinnoista vastaavaa työntekijää?**

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ Muu, mikä?

**17 Kuinka monta työntekijää vastaa yrityksenne hankinnoista?**

vastatkaa alla olevaan laatikkoon.

**18 Minkä asteen koulutus hankintahenkilöillä yrityksessänne on?**

- ☐ Yliopisto
- ☐ Ammattikorkeakoulu
- ☐ Toisen asteen koulutus
- ☐ Muu, mikä?

**19 Järjestääkö yrityksenne koulutusta hankintahenkilöstölle?**

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ Lisätietoja

**Toimittajasuhteet**

(kysymykset 20-22)

**20 Montako toimittajaa yrityksellänne on?**

- ☐ 1-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-20
- ☐ >21
- ☐ Lisätietoja

**21 Onko yrityksellänne paikallisia vai globaaleja toimittajia?**

- ☐ Paikallisia
- ☐ Globaaleja
- ☐ Molempia

**22 Minkälaista yhteistyötä teette toimittajan/toimittajienne kanssa?**

Vastatkaa avoimesti alla olevaan laatikkoon.

Jos teille jäi jotain kysyttävää kyselyyn liittyen pyydämme lähettämään niitä sähköpostiosotteisiin:

mikko.ehola@student.kyamk.fi

olli-heikki.haverinen@student.kyamk.fi

**Lähetäkää vastauksenne painamalla alla olevaa painiketta!**

Kiitos vastauksistanne ja hyvää kevättä.

Ystävällisin terveisin

Mikko Ehola & Olli-Heikki Haverinen



## SAATEKIRJE 2

Hei,

Lähetimme teille 12.3.2013 sähköpostia (otsikolla Hankinnan tutkimuskysely, opinnäytetyö Kymenlaakson ammattikorkeakoulu), jossa pyysimme vastaamaan opinnäytetyömme kyselyyn. Huomasimme, että ette ole vielä vastanneet ja pyydämmekin teitä nyt ystävällisesti vastaamaan kyselyymme, joka löytyy tämän viestin lopussa olevasta linkistä. **Vastauksenne on äärimmäisen tärkeä valmistumisemme kannalta.** Antamanne vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta eteenpäin.

Mikäli teillä on kysyttävää kyselystämme tai opinnäytetyöstämme, yhteystietomme ovat seuraavat:

Mikko Ehola

Olli-Heikki Haverinen

mikko.ehola@student.kyamk.fi

olli-heikki.haverinen@student.kyamk.fi

puh. 040 412 1111

puh. 040 841 4078

Siirrykää kyselyymme alla olevasta linkistä.

[https://qtrial.qualtrics.com/SE/?SID=SV\\_d5SaP7eFZF2BVrf](https://qtrial.qualtrics.com/SE/?SID=SV_d5SaP7eFZF2BVrf)

Kiitos vastauksestanne etukäteen!

Ystävällisin terveisin, Olli-Heikki Haverinen & Mikko Ehola